

اجتياز الحدّ الفاصل

قيادة الجماعات المتباينة في عالم من الاختلاف

تود ل. بيتنسكي

نقله إلى العربية
الحارث النبهان

العبيكان
Obekon

Original Title
Crossing the Divide
Intergroup Leadership in a World of Difference
Author: Todd L. Pittinsky
Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation
ISBN-10: 1422118347
ISBN-13: 978-1422118344

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston,
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2012 — 1433

شركة البيكان للتعليم، 1435هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بيتنسكي، تودل

اجتياز الحد الفاصل. / تودل بيتنسكي. - الحارث محمد النبهان. - الرياض 1435هـ

320 ص: 16.5 × 24 سم

ردمك: 2 - 612 - 503 - 603 - 978

2 - القيادة الإدارية

1 - المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة

ب. العنوان

أ. النبهان، الحارث محمد (مترجم)

رقم الإيداع: 1092 / 1435

ديوي: 658,4

الطبعة العربية الأولى 1436هـ - 2015م

الناشر البيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر البيكان على أبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة البيكان

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

قائمة المحتويات

9	شكر و عرفان
	مقدمة
11	قيادة الجماعات المتباينة: ما هي؟ ما أهميتها؟ كيف تُدار؟ تود ل. بيتنسكي
35	الجزء الأول: رؤى وتصورات
	الفصل الأول:
	القيادة عبر الحدود الفاصلة بين الجماعات: تحديات الهوية المشاركة للجماعة وإمكاناتها
37	جون ف. دوفيدو، وصامويل ل. غاردنر، وماريكا ج. لامورو
	الفصل الثاني:
	من نزاع الجماعات إلى التناغم الاجتماعي: القيادة عبر الهويات الاجتماعية المتنوعة المتنازعة
53	مايكل أ. هوغ
	الفصل الثالث:
	في النفسية الاجتماعية لقيادة الجماعات المتباينة: أهمية عمليات الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي
71	مايكل ج. بلاتو، وستيفن د. ريتشر، وس. ألكساندر هازلام

الفصل الرابع:

- 87 التعددية الموحدة: الموازنة بين هُوية الجماعة الفرعية والتعاون
ضمن الجماعة الكلية
مارغريتا كروشيك، وتوم تايلر

الفصل الخامس:

- 103 القيادة المبدعة: كيف يفاوض قادة الجماعات المهمّشة بخصوص
العلاقات بين الجماعات المتباينة؟
جولاندا جيتن، وفرانك مولز

الجزء الثاني: سُبُل وأدوات

الفصل السادس:

- 121 إيجاد قاعدة مشتركة: اقتراحات من أجل قيادة فاعلة للجماعات
المتباينة
روزابيث موس كانتر

الفصل السابع:

- 137 قيادة تتخطى الحدود: أساليب الجسر (التوفيق) بين جماعات
الهوية الاجتماعية في المؤسسات
كريس إيرنست، وجيفري ييب

الفصل الثامن:

- 153 بناء الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة: تحديات وفرص
للقيادة المبدعين
رودريك إم. كرامر

الفصل التاسع:

- 167 الحدود عوائق غير حتمية: قيادة التعاون بين الجماعات في
المؤسسات اللامركزية
هيذر إم. كاروسو، وتود روجرز، وماكس إتش. بازرمان

الفصل العاشر:

- 181 العمل عبر الحدود: قيادة تغيير تكيُّفي
رونالد هيفيتز

الجزء الثالث: حالات ضمن سياقاتها

الفصل الحادي عشر:

- 199 القيادة لتعزيز التعايش: تعزيز التماسك الاجتماعي بين الجماعات
في المجتمعات التعددية
آلان بي. سليفكا

الفصل الثاني عشر:

- 215 جمع شمل الجماعات: السياسة في إفريقيا وغيرها
روبرت آي. روتبيرغ

الفصل الثالث عشر:

- 231 السياق في قيادة الجماعات المتباينة: الجماعات النسوية في
المملكة العربية السعودية
مي الدباغ

الفصل الرابع عشر:

- 249 من مُلحق إلى مُدمج: إدارة التنوع وقيادة الجماعات المتباينة في
شركات الولايات المتحدة
كاندي كاستلييري - سنغليتون

الفصل الخامس عشر:

- 267 مدّ الأيدي عبر ضفّتي الممر: أفكار مبتكرة للتعاون بين الأحزاب
مارك جيرزون

الفصل السادس عشر:

- 285 الذاكرة الجمعية وقيادة الجماعات المتباينة: دراسة حالة إسرائيل
إيريت كينان

الفصل السابع عشر:

- 299 قيادة معتقدات متباينة: التقريب بين الجماعات الدينية
إيبو باتل، وأبريل كونز، ونواه سيلفرمان
- 313 فهرس الكلمات
- 331 تعريف بالمساهمين في هذا الكتاب

شكرو عرفان

بدايةً، أجد نفسي عاجزاً عن إيجاد الكلمات التي تعبر عن مدى شكري لمؤتمر «اجتياز الحدّ الفاصل» الذي استند إليه هذا الكتاب. وبعد ذلك أنتقل في الزمن أماماً وخلفاً، فأبدأ بأولئك الذين ساعدوني على تجميع هذا الكتاب لأصل إلى مَنْ أسهموا في دعمي لاتخاذ هذا المسار. وأشعر أيضاً بعظيم الشكر لمركز القيادة العامة في مدرسة هارفارد كيندي، ولا سيما لمدير المركز ديفد جيرغن، ومساعدته آندي زيليك، ومديرته التنفيذية دونا كاليكو؛ لأنّهم مكّنوني من عقد هذا المؤتمر، ثمّ إعداد هذا الكتاب ليرى النور من أجل الأشخاص الذين لم تسنح لهم فرصة المشاركة. تتمثّل رؤية المركز في مدّ حدود القيادة خارج إطار المسرح المتوافر؛ من أجل تسهيل مسار الفكرة الناشئة، وهي فكرة «قيادة الجماعات المتباينة»؛ القيادة التي تتعمّد التقريب بين الجماعات المختلفة، ونقلها إلى مستوى جديد من الاغتناء والفائدة كما آمل. وأودّ أيضاً التعبير عن خالص شكري لأكثر من خمسين دارساً وقائداً شاركوا في هذا المؤتمر. ومع أنّ هؤلاء لم يكونوا جميعاً من العاملين مباشرةً في قيادة الجماعات المتباينة، لكنهم بذلوا جهوداً لافتةً لتسخير خبراتهم المهمة وآرائهم الغنية والإفادة منها في خدمة هذا المفهوم. وبعد ذلك قام هؤلاء الأشخاص بما يأمله المرء من مؤتمرٍ من هذا النوع؛ فقد تبادلوا الأفكار فيما بينهم، وقام كلٌّ منهم بدفع أفكار الآخر خطوةً إلى الأمام. وأنا مدينٌ بشكرٍ خاصٍّ لثمانيةٍ وعشرين شخصاً تفرّغوا لتدوين أفكارهم من أجل تأليف هذا الكتاب.

ولكن، من شأن مؤتمرٍ يقتصر على المشاركين فيه أن يحظى بقدر ضئيلٍ من النجاح. لذا، استخدمت لورا باكون ذلك المزيج الساحر البسيط من الذكاء والعاطفة والفكاهة حتى تقوم بمهمة تخطيط هذا اليوم. وكان دانييل غودمان ماهراً في إدارة الشؤون اللوجستية أيضاً، إضافةً إلى توجيهاتٍ قيّمة من لويزا بيليرين وكاميليا كوماري من وانكانر، ومعها

طلاب موهوبون من مختبر ألوفيليا. وقدّمت لورين غاري نصائحها الثمينة فيما يخص نقاطاً مختلفة من التخطيط. إضافة إلى تولّي هيدي هارت. غورمان إدارة جوانب الإدارة المالية بمهارة واضحة. وقد بدأ العمل بإنتاج هذا الكتاب عقب انتهاء المؤتمر. وتعيّن عليّ بدايةً أن أشكر منشورات مدرسة هارفارد للأعمال. ومع أنّهم نادراً ما ينشرون كتباً مجمّعة من مقالاتٍ مختلفة، فإنهم غامروا في هذا الكتاب، وساندوا إنتاجه بكلّ ما يستطيعون، ولا أنسى في هذا المقام الدعم الكبير والمهارة المتميزة لكبير المحرّرين لديهم جيف كيهون، وكذلك المحرّرة المساعدة آنيا ويكوسكي، والمدخلات القيّمة التي قدّمها اثنان من المراجعين الذين أجهل أسماءهم كافة. شكراً لأوين آندروز الذي أسهم بذكائه واهتمامه المستمر في جعل هذا الكتاب حقيقة واقعة ما كان لها أن توجد فعلاً من غير عمله. وأشكر أيضاً كلّاً من: جون إلدر الذي أسهم ببصيرته النافذة ومهاراته الواضحة في تدقيق النصوص وصياغة الأفكار؛ لمنح هذا الكتاب أفضل شكلٍ من الشفافية والوضوح. وسلون سترايك الذي أثنى الفصول بملاحظات التي قدّمها إلى المؤلّفين بخصوص المفاصل الحرجة. وسو حسين موريس التي اهتمت بالتفاصيل الدقيقة في أثناء مراجعة الفصول للوقوف على عدم وجود أيّ خطأ يشوّش على الأفكار.

وبعد أن عبّرت عن اعترافي بالجميل لبعض الذين ساعدوني في أثناء المؤتمر وبعده، يتعيّن عليّ الآن أن أشكر زملائي الذين مدّوا لي يد العون فيما يخص تلك الشذرات التي زادت الكتاب غنىً وثراءً. فقد أسعفني كلٌّ من ج. ريتشارد هاكمان، وباربارا كيلرمان، وجوزيف ناي، وآخرون أيضاً، بذكائهم وإلهامهم ونصائحهم المفيدة وملاحظاتهم التي ما كان لي أن أتمكّن في غيابها من تتبّع التفاصيل الساحرة لموضوع «العلاقات والقيادة في الجماعات المتباينة». وأنا شاكرٌ كثيراً معهد آس للحكومة الديمقراطية والتجديد في مدرسة كيندي بهارفارد، لما قدّمه من دعم لبحثي في قيادة الجماعات المتباينة. ختاماً، أودّ التوجّه بالشكر إلى كلّ مَنْ أرشدني إلى الطريق دائماً، وساندني طوال حياتي، وعلمني من حبه وعمله ما أعدّه أهم سمة في الجماعة البشرية. وأشكر أيضاً أفراد أسرتي: جانيت، وبرنارد، وماثيو، وجولي، ومارين، ولوك، وسكوت، ولاري، وجيل، ولورن، ومارك، وهاريس. وأشكر كذلك أصدقائي الأعزاء: باربارا، وماغز، ومارغريت، ومايكل أنجلو، وساندي، ويوكويكا. وأتوجّه بعد هذا كلّ بالشكر الجزيل إلى فلادي؛ الذي كان نعم الصديق، والذي منحني بصيرته وتعاطفه الدائمين.

مقدمة

قيادة الجماعات المتباينة :

ما هي؟ ما أهميتها؟ كيف تُدار؟

تقدّم المقالات الواردة في هذا الكتاب دراسةً رائدةً في معالجة مشكلةٍ قديمةٍ.

إنّنا نعيش في عالم من الاختلاف! ونحن نصادف تنوعاً في القوميات والأحزاب السياسية والاثنيات والأديان والحالة الاجتماعية الاقتصادية، وكذلك في الأجيال، وما لا سبيل إلى إحصائه من الفئات الأخرى في مختلف الجماعات التي نحن جزءٌ منها؛ العمل، والحيّ، والأمة، والعالم كلّهُ. ونحن لا نصادف التنوع فحسب، بل إنّنا نصطدم به في أحيانٍ كثيرة. يتحدث علماء الاجتماع عن: «مجموعة نحن»؛ المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، و«مجموعة الأغيار»؛ أيّ مجموعةٍ لا يكون الفرد منتمياً إليها. إنّ تعبير «مجموعة الأغيار» نفسه يستحضر إلى الذهن إحساساً بعدم الراحة، إن لم نقل إحساساً بالنزاع والاختلاف أيضاً! والواقع أنّ القادة في مختلف القطاعات (الأعمال، والحكومة، والمؤسسات الخيرية، والمنظمات غير الربحية)، وعلى المستويات كافة؛ يواجهون على الدوام مشكلاتٍ تضرب جذورها في الإحساس القائل: «نحن لسنا مثلهم»، و«هم ليسوا مثلنا». حيث يحاول نشطاء الأحياء ورؤساء الإدارات المحلية التكيّف مع ظاهرة النزاعات التي تنشب بين الجماعات والعصابات المختلفة في مناطقهم. ويحث المديرون التنفيذيون موظفيهم على التسامي فوق المعارك الهامشية بين الأقسام. وقد كان قادة حركة الحقوق المدنية في العقد السابع من القرن العشرين يتساءلون عن مدى قدرتهم على نقل ميراث حركتهم إلى الجيل الشاب الذي يختلف اختلافاً شديداً عن جيلهم هم.⁽¹⁾ وفي السياق ذاته،

يبدل المهاجرون أقصى جهودهم حتى يصيروا مواطنين كاملين في مجتمعاتهم الجديدة التي تجد صعوبة في تقبل تأثير هذه المجموعات والثقافات الجديدة.

وبطبيعة الحال، فإن قادة بلدان كثيرة يواجهون خطر العنف المذهبي والحرب الأهلية والحرب مع دول أخرى، ويواجهون واقع هذه الأخطار وعقاييلها (وشدائدها) أيضاً.

من أجل هؤلاء القادة، يُعدّ التقريب بين هذه الجماعات - التغيير الإيجابي في كيفية التفكير وإحساس أفراد الجماعات المختلفة بعضهم إزاء بعض، ثم تغيير طرائق تعاملهم فيما بينهم - مهمة مركزية من مهام القيادة. فما الذي يقدمه ميدان دراسات القيادة إلى هؤلاء الناس؟ لقد حظي موضوع التقريب بين الجماعات بدراسة مستفيضة بوصفه وجهاً من أوجه العلاقات بين الجماعات، لكنه لا يزال غير مدروس، إلى حدٍ خطير، بوصفه وجهاً من وجوه القيادة. ويتمثل طموح هذا الكتاب في التقدم خطوة صوب ملء هذه الثغرة، وصوب البرهنة على أن القادة يستطيعون أن يقوموا بهذا الأمر، ويتعين عليهم أن يقوموا به أيضاً.

مجموعة من الجماعات؛

مُبررات قيادة الجماعات المتباينة

يستطيع مدير أي مدرسة ثانوية إخبارنا أن الطلاب ليسوا مجرد مجموعة من الأفراد، بل هم أيضاً مجموعة من المجموعات (الشلل، والفرق، والجماعات الاثنية، والصبية، والفتيات، والعصابات أحياناً). ويستطيع إخبارنا أيضاً أن لهذه المجموعات أهمية حقيقية. وكثيراً ما يهتم دارسو القيادة بكيفية تمكّن القادة من تعريف الجماعة والحفاظ عليها، تلك الجماعة التي ما كان لديهم شيء يقودونه لولا وجودها. لكن هؤلاء الدارسين عامّة يتصورون هذه المهمة بأنها تمثل تحدي تجميع الأفراد، وذلك من غير اهتمام كبير بالمجموعات الفرعية التي ينتمي هؤلاء الأفراد إليها.⁽²⁾ لكن «أتباع» القائد يأتون حاملين معهم ولاءات قوية مهمة تجاه المجموعات التي هم أعضاء فيها أصلاً - اثنية كانت، أو مهنية، أو إقليمية، أو غير ذلك - ومن هنا، يتعين على دارسي القيادة التركيز على كيفية التوصل إلى جمع هذه المجموعات معاً من أجل إيجاد جماعة واحدة والمحافظة عليها.

إن قيادة الجماعات المتباينة، وهي موضوع هذا الكتاب، هي القيادة التي تجمع المجموعات معاً.⁽³⁾ وقد وضعت نظرية قيادة الجماعات المتباينة والبحوث الخاصة بها

تصوراً للمهمة القيادية المركزية، تمثل في إيجاد مجموعة واسعة لا تُقَاد بوصفها تجميعاً لأفرادٍ مختلفين فحسب، بل بصفاتها تجميعاً لمجموعاتٍ فرعيةٍ مختلفةٍ ينتمي هؤلاء الأفراد المختلفون إليها.

وبوجه عام، يمكن لقيادة الجماعات المتباينة أن تكون غايةً ووسيلةً في آنٍ معاً. ومن الممكن أن يكون التقريب بين المجموعات هدفاً رئيساً من أهداف القيادة. فكثيراً ما نلاحظ الجهود التي تبذلها مؤسسات عدّة من أجل الحوار بين الأديان، أو المصالحة بين «العصابات» المحلية. والهدف هنا هو تحسين العلاقات بين المجموعات المعنية وتطويعها. لكنّ التقريب بين المجموعات وجمعها معاً ضمن مجموعةٍ واسعةٍ واحدةٍ، قد يكون «وسيلةً» أيضاً؛ أي خطوة صوب تحقيق أهداف أخرى لهذه المجموعة الكبيرة، من مثل: إدخال منتجٍ جديدٍ في السوق عن طريق مشروع مشترك، وتوحيد جماعات اثنية مختلفة ضمن كتلة سكانية واحدة تستطيع إنجاز أهداف اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو عسكرية.

ولكن، كيف يمكن قيادة المجموعات المتباينة؟ يتناول المشاركون في الكتاب هذا الموضوع من خلال علم قيادة الجماعات المتباينة (بل هو فنٌّ أيضاً)، انطلاقاً من عددٍ من المنظورات العملية والنظرية. وكما أشرنا آنفاً، فإنّ ثمة حاجة نظرية كبرى إلى فهم هذا الموضوع الذي أهمل زمناً طويلاً. أمّا من حيث الحاجة العملية، فإنّها تقفز قفزاً عندما نتصفح أيّ مجلةٍ أو صحيفةٍ إخبارية.

القيادة بترسيخ مبدأ التفرقة

يُنصَح القادة دائماً، ويُتَوَقَّع منهم أيضاً، أن يطوروا تماسك المجموعة، ويحافظوا على هذا التماسك.⁽⁴⁾ وتُظهر الدراسات أنّ لتماسك المجموعة ارتباطاً إيجابياً بعملياتٍ قياديةٍ مهمة من قبيل ثقة الأتباع واستعدادهم للتضحية من أجل قائدهم، وكذلك رضاهم وقناعتهم بقدرة مجموعتهم على تحقيق أهدافها.⁽⁵⁾

ولكنّ، لتماسك المجموعة ثمناً! إذ ترصد دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس وجود توتر بين التماسك الداخلي للمجموعة (مقدار إحساس أفرادها بالترابط فيما بينهم)، وحالة النزاع الخارجية التي تعيشها المجموعة.⁽⁶⁾ فكلّما ازداد إحساس أفراد المجموعة

بالتماسك والتضامن، بدا كل واحدٍ آخر أكثر ميلاً إلى الدخول في منافسةٍ أو نزاعٍ مع المجموعة المعنية.⁽⁷⁾

أمّا ما يخص القادة فقد تكون المفاضلة بين التماسك الداخلي والنزاع الخارجي نقطة قوةٍ أو فخاً، وهو ما أُفُضِّل الإشارة إليه بأنّه «المقايضة بين الجماعة الداخلية وجماعة الأغيار».⁽⁸⁾ وقد يعجز القائد الذي يفتقر إلى الحكمة أو بُعد النظر عن رؤية هذه المشكلة أصلاً.⁽⁹⁾ وغالباً ما يعتمد القادة الذين يشعرون بخطرٍ يهددهم إلى استغلال العدوات بين المجموعات حتى يرسخوا سلطتهم؛ بل إنهم يوجدون هذه العدوات أحياناً.⁽¹⁰⁾ ويدرك القادة الذين يعانون مشكلاتٍ في مجموعاتهم أنّ وجود عدوٍّ مشترك، حقيقياً كان أو مُخترعاً، قد يساعدهم على تعزيز مصداقيتهم، ولملمة أتباعهم وتحريضهم. وقد يتبادر إلى روع القارئ سؤال مفاده: ما النسبة التي استطاعت حملة «روح الفريق» تمثيلها من حفز جميع الناس إلى كراهية شركة مايكروسوفت أو «اليانكي النيويوركي»؟ يُظهر لنا التاريخ أنّ هذه الإستراتيجية يمكن أن تكون شديدة الفاعلية عندما يعتمد القادة إلى (تشويه صورة) الجماعات الاثنية الأخرى أو الأمم الأخرى. فقد أدّى القادة دوراً رئيساً في إيجاد العنف بيوغسلافيا التي كانت آمنةً مسالمةً فيما مضى. وأقدم القادة السياسيون والاجتماعيون من الصرب على (تشويه صورة) الجماعات الاثنية الأخرى ونزع الصفة الإنسانية عنها؛ من أجل إيجاد مناخ أزمة يسمح لهم بحشد الأتباع.⁽¹¹⁾ أمّا في العراق، فقد كان صدام حسين يؤلّب الجماعات الدينية بعضها على بعض من أجل تقوية موقعه هو. وما زالت عواقب هذه السياسة واضحةً في المصاعب التي يواجهها العراقيون بخصوص إقامة حكومة تمثيلية في بلادهم.⁽¹²⁾

إنّ النظر إلى جماعة الأغيار بوصفها عدواً قد يكون معززاً لتماسك الجماعة.⁽¹³⁾ ومن الممكن أن تكون الاستجابات الانفعالية (الخوف والغضب مثلاً) وما يرافقها من أفعال (النكوص أو الهجوم مثلاً)، سبباً في حمل الأتباع على تأييد سلوكات قائدهم وسياساته العدوانية إزاء المجموعة المعادية.⁽¹⁴⁾ وفي واقع الأمر، فإنّ الأفعال التي يقوم بها شخصٌ نَعُدُّه عدواً لنا، تكون - في نظرنا - أكثر أذىً من الأفعال عينها إذا قام بها شخصٌ نَعُدُّه واحداً من «حلفائنا».⁽¹⁵⁾

أمّا ما يزيد الطين بلةً فهو أنّ تماسك مجموعة من المجموعات - في حدّ ذاته - قد يجعل هذه المجموعة تبدو مصدراً لخطرٍ أكبر في نظر المجموعات الأخرى. وأنّ الأفعال

التي تقوم بها مجموعة الأغيار تبدو - في نظرنا - أكثر خطراً بقدر ما يظهر لنا من تماسك هذه المجموعة.⁽¹⁶⁾ وتوحي هذه النتائج إلى أن القادة ليسوا في حاجة حتى إلى استخدام لغة «الأراجيف والتحريضات» الصريحة في حق الآخرين لكي يثيروا إحساساً بالخطر الذي تمثله مجموعة الأغيار. يكفي لذلك الهدف استخدام لغة توحي إلى أن هؤلاء الأغيار متماسكون (استخدام تعابير من قبيل: «يشعر الروس أن من حقهم»، أو «إنَّ بيجين غاضبة...») من أجل زيادة الإحساس بالخطر، وتعميق النزاع بين المجموعتين.⁽¹⁷⁾

ولكن، إذا كان القادة قادرين على إشعال فتيل الصراع بين المجموعات، أفليسوا قادرين أيضاً على إيجاد التناغم والانسجام بين هذه المجموعات؟ ألا يمكنهم ممارسة «قيادة الجماعات المتباينة»؟ يجب كتابنا عن مثل هذه الأسئلة بكلمة «نعم»، لكن الأمر لن يكون سهلاً! إذ يتعيَّن على القادة إعادة تقييم بعض الأساليب الناجحة في ترسيخ سلطانهم؛ بتدعيم تماسك مجموعاتهم، أو تجنب استخدام هذه الأساليب البتة. ويتعيَّن على القائد أن يفكر ملياً في «حشد الجنود»؛ فما الحاجة إلى «الجنود» إذا لم تكن النية متجهةً إلى خوض الحرب؟

القيادة بالتوحيد: موجبات متنامية

تُعَدُّ «قيادة الجماعات المتباينة» نموذجاً بديلاً يقدم حلاً لمشكلة المفاضلة أو المقايضة بين جماعة «الأغيار» وجماعة «نحن»، وذلك بطريقة مختلفة. إنه يسعى إلى ضمَّ الجماعات المختلفة معاً بتقليل سوء النيات القائم بينها، وإيجاد نيات طيبة بينها. وهما مهمتان منفصلتان كما سنرى بعد قليل. تشير الدلائل إلى أن ثمة دعوات قوية متزايدة في مختلف أنحاء العالم من أجل هذا النوع من القيادة. ومن المرجح أن تزداد هذه القيادة قوةً.⁽¹⁸⁾ ونرى في بلدان كثيرة أن الأمر راح يبتعد ابتعاداً متزايداً عن إمكانية زعم أي جماعة اثنية أو عرقية بأنها تستطيع امتلاك الأغلبية العددية.⁽¹⁹⁾ هكذا سوف تكون الحال في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً مطلع عام 2050م.⁽²⁰⁾ لذا، يتعيَّن على القادة في البلدان التي تفتقر إلى أغليات طبيعية بأن يعملوا على التقريب بين الجماعات الاثنية والعرقية؛ حتى يتمكنوا من القيادة على نحو فاعل.

إنّ هذه الحاجة لكبيرة حقاً وواضحة على نحو مؤلم أيضاً في البلدان التي تسود فيها أغلبية واضحة وأقليات واقعة تحت سلطانها. وكما تبين تجربة المجموعات الإرهابية، فإنّ جماعات الأقلية يمكن أن تؤثر كثيراً في جماعة الأغلبية أيضاً. ومن الملاحظ أنّ القادة السياسيين في مناطق جغرافية واسعة، كأوروبا وجنوب شرق آسيا ومنطقة المحيط الهادي مثلاً، يفلحون في التقريب بين بلدان عرفت عداوات وشكوكاً تاريخية من أجل الانخراط في منافسة وتقدم اقتصاديين مشتركين.⁽²¹⁾ أمّا ما يتعلق بمؤسسات الأعمال، فإنّ القادة يبذلون جهودهم من أجل التقريب بين مجموعات العمل وأقسامه ودوائره المختلفة على الرغم من تباعدها.

يُذكر أنّ قيادة الجماعات المتباينة غدت أمراً متزايد الأهمية مع اضطرار القادة إلى معالجة مسائل الخير المشترك، وإلى الخروج بعيداً عن دائرة صلاحياتهم ومسؤولياتهم الرسمية.⁽²²⁾ ولعلّ من أسطع الأمثلة وضوحاً في يومنا هذا مشكلة الاحترار العالمي وغيره من التغيرات البيئية التي يحتمل أن تكون مؤذية لحياة البشر. إنّنا في حاجة ماسة إلى قادة أمريكيين ينظرون في مسألة تحسين الحال المعيشية للأجانب بجد لا يقل عما يحظى به الأمريكيون أنفسهم. ونحن أيضاً في حاجة إلى قادة صينيين ينظرون في مسألة تحسين الحال المعيشية للأجانب بجد لا يقل عما يحظى به الصينيون، وهكذا دواليك. إنّ في مقدور بلد واحد، وإن كان صغيراً، أن يسبب للعالم ضرراً كبيراً بغضه الطرف عن سياسات شحن متراخية تُفضي إلى تسربات نفطية كبيرة، أو بإهماله ضبط عملية التخلص من النفايات السامة.

لا يكمن منطق الأمر، بطبيعة الحال، في وجوب «تفضيل» القادة مصلحة الجماعات الأخرى، أو جعلها مساوية لمصالح جماعاتهم أنفسهم. مع أنّ هناك قادة يتبنون هذا النهج، فإنه لا يمكن أن يكون نهجاً عملياً أو مرغوباً فيه على الدوام! إنّنا في حاجة إلى قادة أكثر تصميمًا على التقريب بين الجماعات، لا قادة يحاولون الاستفادة من زيادة تباعدها.

ولعلّ ما يسرّ المرء حقاً استشراف آفاق لتجاوز المفاضلة بين جماعة نحن وجماعة الأغيار، ورؤية تعزيز لهذا التجاوز بظهور توجه مثير للاهتمام في ميدان العلوم الاجتماعية. فالى وقت قريب، كان يقال كثيراً إنّ جماعة نحن «تشتق هويتها من تعارضها مع الآخرين».⁽²³⁾ لكنّ الباحثين يشيرون - على نحو متزايد - إلى أنّ الترابطات القوية لدى جماعة نحن لا

تؤدي - بالضرورة - إلى علاقاتٍ سلبيةٍ مع جماعة الأغيار.⁽²⁴⁾ بل إنَّ ثمة مَنْ يقول: إن هذين النوعين من العلاقات أكثر استقلاليةً ممَّا كان معتقداً.⁽²⁵⁾ فعلى سبيل المثال، توصلت دراساتٌ جرت في جنوب إفريقيا إلى أنَّ تعريف المرء هويته بجماعته العرقية ليس مؤشراً شديداً الارتباط بعدم التسامح مع الأعراق الأخرى. وأنَّه لا علاقة كبيرة للانتماء إلى السود أو البيض بمسألة قلَّة التسامح تجاه الجماعات الأخرى.⁽²⁶⁾

نعرف حقاً أنَّ جنوب إفريقيا شهدت زعامة نيلسون مانديلا التي اتسمت بالميل إلى قيادة جماعات متباينة. فإلى أيِّ مدى يمكن تكرار هذا النجاح بوجود قائدٍ مخالفٍ لهذا النهج؟ لعلَّه يمكننا - عن طريق التقدُّم في الدراسة الأكاديمية لقيادة الجماعات المتباينة - تقليل الاعتماد على حكمة قادة لا نعرف متى يظهرون، من أمثال مانديلا أو مارتن لوتر كينغ؛ ولعلَّنا نستطيع زيادة الاعتماد على مجموعةٍ مجربةٍ مقبولةٍ من الأساليب والممارسات، بحيث يتمكن مزيدٌ من القادة من النجاح في التقريب بين الجماعات المتباينة.

فخ انتماء القائد إلى جماعته

نرى في أجزاء مختلفة من العالم صوراً للمسيح الأبيض، وصوراً للمسيح الأسود، وصوراً للمسيح الصيني، وهلمَّ جراً. فإذا وضعنا جانباً مسألة الانتماء الاثني للمسيح التاريخي الحقيقي، فإنَّ هذه التمثيلات الفنية المختلفة جذرياً فيما بينها، تبين أنَّ مسيحيين كثيراً في أنحاء العالم يريدون أن يكون «زعيمهم الديني» منتماً انتماءً مباشراً إلى جماعتهم هم! إنَّ هذا توترٌ يعرفه كلُّ مَنْ يطمح إلى ممارسة قيادة الجماعات المتباينة في أيِّ سياقٍ كان؛ فمهما يكن القائد متحمساً لتشجيع تجاوز هوية الانتماء إلى جماعة فرعية، فإنَّه - لا محال - يحمل هوية إحدى تلك الجماعات الفرعية (أو هوية أكثر من جماعة فرعية واحدة). لذا، فإنَّ رئيس الدولة في نظام متعدد الأحزاب يظل عضواً في حزبه السياسي هو؛ ويظل القائد لجماعاتٍ متعددة الأديان منتماً إلى دينه هو؛ ويظل الناشط المحلي شخصاً يعيش في جزءٍ من البلدة، لا في أجزائها الأخرى. وهذا ما يعني أنَّه قد يكون صعباً على القائد أن يرتفع فوق انتماءاته وارتباطاته الطبيعية.

إنَّ هذا أمرٌ يتجاوز حالة الفشل المألوفة المتمثلة في «المحابة». ولا شكَّ في أنَّ عمليات القيادة الأساسية نفسها، من قبيل إرساء المصداقية وتعبئة الأتباع مثلاً، تصبح أكثر صعوبة

عندما يتعلق الأمر باتباع من جماعة أخرى.⁽²⁷⁾ فمثلاً، إن عمليات الاجتذاب الاجتماعي تجعل الأتباع أكثر ميلاً إلى التوافق مع قائد نمطي، وتجعلهم أكثر ميلاً إلى الانقياد لهذا القائد؛ قائد يشعرون بأنه مثلهم.⁽²⁸⁾ ولكن، من الطبيعي أنه كلما كان القائد نمطياً بالنسبة إلى مجموعة من المجموعات، كان أقل نمطية بالنسبة إلى المجموعات الأخرى.

هذه توترات لا سبيل إلى إزالتها، لكن إدارتها والتعامل معها أمر ممكن. ومن طرائق ذلك (نعد مجموعة من البحوث في هذا المضمار) تشجيع المواقف الإيجابية تجاه الأغيار من حيث هم أغيار على وجه التحديد. (سنتناول فيما بعد هذه المواقف التي أطلق عليها اسم محبة الآخر). فحين تنشأ مواقف إيجابية إزاء الآخرين، أو الأغيار، فإن مشكلة كون القائد واحداً من هؤلاء الأغيار تتناقص، على الرغم من عدم اختفائها. وتبين فصول الكتاب عدداً من الطرائق الأخرى التي تتيح للقادة قيادة تابعيهم على نحو فاعل إذا كانوا منتقلين إلى جماعات أخرى.

معاً، ولكن غير متمثلين

إنّ تعبير «قيادة الجماعات المتباينة» نفسه يتضمن توتراً بين واقع الانفصال بين الجماعات المتميزة (جماعات متباينة) وتكامل هذه الجماعات (شرط لا بُدّ منه لنجاح القيادة). وهو توتر تعترف به قيادة الجماعات المتباينة وتحترمه. لذا، تسعى هذه القيادة إلى تقريب الجماعات الفرعية من غير تفكير في إزالة الفوارق بينها، أو حتى من غير رغبة في إزالتها.

تشير كثير من الدراسات إلى أنّ إضعاف أو إلغاء هويات الجماعات الفرعية من أجل تحسين العلاقات بين الجماعات المتباينة؛ ليس أمراً ضرورياً ولا كافياً في أي حال من الأحوال، وأنّ هويات الجماعات الفرعية لا تعيق - بالضرورة - الوحدة التي يفترض أنّها قائمة بينها.⁽²⁹⁾ من جانبها، تنظر الدراسات التي تتناول الهويات المزدوجة إلى الهويات العليا وهويات الجماعات الفرعية بوصفها مترافقة على نحو طبيعي. فعلى سبيل المثال، إنّ مواطني الاتحاد الأوروبي مدعوون إلى النظر إلى أنفسهم بوصفهم أوروبيين (هوية مشتركة عليا) وبريطانيين، أو فرنسيين، أو رومانيين، أو إسبان في الوقت عينه، وهكذا دواليك. وهناك كثير من المهاجرين إلى الولايات المتحدة، ومن أبناء هؤلاء المهاجرين،

ممن يحملون إحساساً شديداً بالقوة بأنهم، في وقتٍ واحد وعلى قدم المساواة، أمريكيون ويابانيون، أو أمريكيون وإيطاليون، أو أمريكيون وبورتوريكيون، أو أمريكيون وكاميريونيون، وهلم جرا.

على الرغم من أن الدراسات تبين مزايا التشديد على «نحن» في حالات، و«نحن وهم» في حالات أخرى، لكن تجاهل هويات الجماعات الفرعية باسم الوحدة غالباً ما يكون أمراً غير ممكن وغير مرغوب فيه أيضاً.⁽³⁰⁾ فمثلاً، من السهل إقامة البرهان على أن المسيحيين واليهود والمسلمين يملكون إرثاً مشتركاً باعتبار هذه الأديان تؤلف كلها أسرة الديانات الإبراهيمية؛ لكن من المثبت أن هناك صعوبة حقيقية في جعل جزء غالب من المسيحيين واليهود والمسلمين يشعرون حقاً على هذا النحو فيما بينهم. وفي النظام السياسي الأمريكي أيضاً، نرى أن الجمهوريين والديمقراطيين، يتشاركون في هوية واحدة بوصفهم مواطنين أمريكيين، لكن تلك الهوية عادةً ما تظل لها هوياتهم الحزبية التي تكتسب أهمية حاسمة في بعض الأوقات.

وحتى عندما تكون الهوية العليا الجامعة قوية إلى حدٍ يسمح لها بالطغيان على الهويات الفرعية، فإن نفوذها وبروزها يمكن أن يشهدا مداً وجزراً.⁽³¹⁾ وقد تكون الهويات العليا أكثر فاعلية وأثراً عندما تتعاون الجماعات من أجل مواجهة خطر مشترك، ولكنها تصبح أقل فاعلية عندما يغيب ذلك الخطر. وعادةً ما تعود مشاعر التوتر والعداوة بين الجماعات المتباينة إلى الظهور حتى بعد أن يبدو أنها قد اختفت.⁽³²⁾ ونرى في كلٍّ من يوغسلافيا السابقة ورواندا - بعد سنوات من حالات الزواج المختلطة بين الجماعات الفرعية الاثنية، - أن الهويات الاثنية انتعشت لتكون أداةً للانقسام والقتل. وقد يكون ثمة بديل أكثر دواماً عن تذويب هويات الجماعات الفرعية ضمن هوية عليا جامعة، ألا وهو تشجيع المواقف والعلاقات الإيجابية بين تلك الجماعات الفرعية؛ بجعلها تقدر الاختلافات القائمة بينها وتحبها، بدلاً من الاكتفاء بتحملها، أو التسامح معها، أو التغاضي عنها عندما تقتضي الظروف ذلك.

وحتى إذا كان تذويب هويات الجماعات الفرعية ضمن هوية جامعة عليا أمراً ممكناً، فهو ليس بالضرورة أمراً جيداً؛ إذ تشير الأدلة المتوافرة إلى أن التنوع الاجتماعي - على الرغم من امتلائه بأسباب النزاع والشجار - له فوائده أيضاً. وعلى النقيض من ذلك، فإن التأكيد على الهوية المشتركة يمكن أن يقلل سُبُل الوصول إلى تلك المنافع؛ بتشجيع التمسك

بمنظومة واحدة من المعايير، وتضييق المجال الجمعي للفكر والعمل، وتقويض إبداعية الجماعة وفعاليتها المشتركة.⁽³³⁾ أمّا قيادة الجماعات المتباينة، فهي تحاول إيجاد اجتماع يستطيع الاستفادة من منافع التنوع القائم فيه.⁽³⁴⁾

وعلى الرغم من وجود بعض نماذج القيادة التي يمكن أن تشجع الهويات المزدوجة من أجل أسباب معيارية (مثل اعتبار التنوع أمراً مرغوباً في حد ذاته)، فإن نموذج قيادة الجماعات المتباينة يفعل هذا من أجل أسباب نفعية. إن تشجيع الأفراد على نسيان كل ما يتعلق بأنفسهم بوصفهم أفراداً في جماعات محدّدة من أجل مصلحة عضويتهم في جماعات أكبر منها؛ لا يبدو أمراً مجدياً على الإطلاق. كما أن قصور هذه المحاولات أمرٌ معترفٌ به ضمناً، إن لم يكن صراحةً، في كثيرٍ من فصول هذا الكتاب.

بُعْدَانِ اثْنان لقيادة الجماعات المتباينة

ثمّة دراسات كثيرة تستطلع المشاعر السلبية بين الجماعات (كالتعالي والتمييز مثلاً). ولكن، من المفاجئ أن ثمّة عدداً قليلاً من الدراسات يبحث في أشكال المحبة بين الجماعات؛ وعدداً أقل أيضاً منها يتناول أشكال تلك المحبة التي لا يخالطها تعاطف أو شفقة. هذا هو الميدان الذي تشمله، تحديداً، دراسة محبة الآخر، وهو التعبير الذي يشير إلى وجود مشاعر إيجابية من القرابة، أو الراحة، أو المودة، أو المشاركة، أو الحماسة فيما يتعلق بأفراد من جماعات غير جماعة المرء ذاته. وتشير دراساتي الخاصة إلى أن فرصة القادة في إيجاد علاقات إيجابية بين جماعات فرعية متميزة كامنة، في جزءٍ منها، في استقلالية المواقف الإيجابية والسلبية بين الجماعات المتباينة. يعني هذا أن محبة الآخر والتعالي مترافقان، وأنهما بُعْدَانِ متميزان من أبعاد العلاقة بين الجماعات المتباينة، لكلٍ منهما أسبابه وعواقبه الخاصة به.⁽³⁵⁾ فمثلاً تبين دراسات محبة الآخر أن وجود المواقف الإيجابية بين الجماعات المتباينة، هو شرطٌ سابقٌ مهمٌ لإيجاد رغبة في العمل من أجل الجماعات الأخرى، وهو الشرط اللازم لهذا السلوك، بمنأى عن وجود موقف «التعالي أو غيابه».⁽³⁶⁾

وهذا ما يجعل المواقف الإيجابية بين الجماعات المتباينة مفتاحاً إلى الانتقال، بالعلاقات بين هذه الجماعات، إلى ما يتجاوز التسامح، وصولاً إلى الرغبة والتعايش والتعاون

الفاعلين. لكن، علينا ملاحظة أنَّ هذا الوعد مبني على الاعتراف بأنَّ المواقف الإيجابية والسلبية بين الجماعات المتباينة تمثِّل بُعدين متميزين حقًّا؛ وهما أكثر استقلاليةً فيما بينهما ممَّا يُعتقد عادةً. ومن هنا، فإنَّ محبة المرء جماعةً مختلفةً عن جماعته، لا يعني عدم كراهتها فحسب! وإذا كان لنا أن نتوصل إلى مشاعر إيجابية بين الجماعات المتباينة، فلا بُدَّ من تشجيع محدّد قصديّ لنمو هذه المشاعر. ولا يفي بهذه المهمة الاكتفاء بعدم تشجيع الكراهية، أو السعي إلى إشاعة التسامح.

غالباً ما يفهم القادة الحاجة إلى إيجاد علاقات إيجابية بين الجماعات المتباينة، لكنهم يضعون استجاباتهم ضمن إطار تقليل العلاقات السلبية؛ أي إزالة النزاعات، ومقاومة مشاعر التعالي، وغير ذلك. وحين يفعل القادة هذا، فإنَّهم يفترضون أنَّ تقليل السلب هو زيادةٌ للإيجابي، وأنَّ اختفاء الكراهية شرطٌ كافٍ لنشوء علاقات إيجابية بين الجماعات. لكنَّ استقلالية (أو ثنائية البُعد) المواقف الإيجابية والسلبية بين الجماعات المتباينة، تعني أنَّ القادة الساعين إلى إقامة جماعة أعلى انطلاقاً من جماعاتٍ فرعيةٍ متباينةٍ (قد تحمل هذه الجماعات الفرعية مشاعر عداً متبادلة، أو مشاعر لامبالاة متبادلة)، لا بُدَّ لهم من اتخاذ إجراءات منفصلة؛ من أجل تخفيف المواقف السلبية بين الجماعات، وزيادة المواقف الإيجابية.⁽³⁷⁾

عندما تقرأ فصول هذا الكتاب، عليك أن تكرّس بعض الوقت للتفكير فيما إذا كانت الآثار الجارية الحديث عنها بشأن العلاقات بين الجماعات المتباينة، قابلةً للتحقيق من خلال تقليل العلاقات السلبية، أو زيادة العلاقات الإيجابية، أو كليهما معاً.

أهداف هذا الكتاب

تستحضر مقالات هذا الكتاب إلى أذهاننا ملاحظةً لكورت ليوين، وهو من الرواد المعاصرين لعلم الاجتماع والتنظيم وعلم النفس التطبيقي. تقول ملاحظة ليوين الشهيرة: «لا شيء أكثر عمليةً من نظرية جيدة». وبهذا القول، يدعو ليوين إلى النظر ملياً في الانقسام أو التفارق الذي يفترض عادةً بين النظرية والعمل التطبيقي.⁽³⁸⁾ إنَّ دراسة قيادة الجماعات المتباينة أمرٌ مغرٍ على المستوى الفكري؛ ومغريّةٌ هي أيضاً الإمكانيات التي يتيحها أمام الأشخاص الذين يعانون كلَّ يوم نتيجة الافتقار إلى هذه القيادة.

حرصت في أثناء تجميع هذا الكتاب، على التفكير في القراء المهتمين بالجانب البحثي، وأولئك المهتمين بالجانب العملي في الوقت عينه. ومع أن كل فصل من فصول هذا الكتاب يمثل وحدة قائمة بذاتها، فإن الفصول كلها تقدم معاً مجالاً يمتد من الفهم النظري إلى التطبيق العملي ضمن سياقات مختلفة متعددة. وانطلاقاً من وجهة نظر بحثية، تستطلع دراسات هذا الكتاب التقاطع والتداخل بين تيارين رئيسيين في البحث، هما: العلاقات بين الجماعات، والقيادة. وسوف يجد الطلاب الذين يدرسون أيّ حقلٍ من هذين الحقلين ما يهتمهم هنا. إن اهتمام كثير من الفروع الدراسية (وفيها، علم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، والتاريخ)، وتلك التي تجمع أكثر من موضوع (السياسات العامة، والسلوك المؤسسي، والدبلوماسية، وحل النزاعات، والحوار بين الأديان، والعلاقات بين الاثنيات والأعراق) على نوعية العلاقات بين الجماعات الاجتماعية المتباينة. وقد سعت إلى تضمين الكتاب هذا التنوع في المنهجيات وأشكال التناول. وإلى جانب ذلك، هناك أيضاً سلسلة مثيرة للاهتمام من مستويات التحليل التي تتدرج من تناول خصائص القادة الأفراد ومهاراتهم إلى المتطلبات الاجتماعية والهيكلية من أجل قيادة الجماعات المتباينة. إن للأفراد أهمية هنا كما سوف نرى، وكذلك للهيكلية الاجتماعية أهمية أيضاً.

أسهم في هذا الكتاب عدد من المؤلفين الذين استلهموا البحوث الكلاسيكية في تناولهم العلاقات بين الجماعات المتباينة، من مثل: دراسة ألبورت وبيتيغرو للاحتكاك بين الجماعات والشروط التي تتيح لهذا الاحتكاك تحسين العلاقات بين الجماعات؛ ومقالة شيريف التي تناولت الأهداف المشتركة، والظروف التي تشجع الجماعات على الثقة المتبادلة.⁽³⁹⁾ ولعل من أهم نقاط الاختلاف عن النظرية الكلاسيكية ما يطرحه تاجفيل وتورنر من نظريات في الهوية الاجتماعية وتصنيف الفئات الاجتماعية، بوصف ذلك من محركات العلاقات بين الجماعات المتباينة، ثم محركات قيادة هذه الجماعات. ويُعدّ البحث في القيادة من منظوري الهوية الاجتماعية وتصنيف الفئات الاجتماعية منهجاً مثمرًا على نحو خاص من أجل فهم تحديات قيادة الجماعات المتباينة، وذلك مع إمكانية تناول الديناميات (التفاعلات) بين تلك الجماعات ضمن إطار مؤسسي ووطني، وعلى نطاق مجموعة من البلدان أيضاً.⁽⁴⁰⁾ وفي المقابل، ينطلق عددٌ من الكتاب من أعمال أكثر حداثة في مجال الهوية الاجتماعية، تتناول دور الهوية المشتركة العليا في تطوير العلاقات بين الجماعات المتباينة، ومن أعمال أكثر حداثة أيضاً، تتناول الهويات المزدوجة، وتنصح

بالتوازن بين الهوية الجماعية وهويات الجماعات الفرعية التي لا يزال أصحابها يقيمون لها وزناً حقيقياً.⁽⁴¹⁾

لم أعتزم قط أن أجعل هذا الكتاب مُوجَّهاً إلى مَنْ يهتمون بالتحليل فقط؛ إذ إنَّ المداخل المختلفة إلى فهم قيادة الجماعات المتباينة تُظهر وجود إمكانات هائلة من أجل تشجيع العلاقات الإيجابية في الحياة الواقعية. وبأشكالٍ مختلفة، فإنَّ مقالات هذا الكتاب كلّها تُخاطب أولئك الساعين إلى العمل من أجل القيادة عن طريق التوحيد بدلاً من التفرقة. وثمة فصول كثيرة تتبنَّى هذا الأمر بوصفه اهتماماً مركزاً لها. ووفقاً لما سبق، يتعيَّن على قادة الجماعات المتباينة تبوؤ مركز المسرح على المستويات جميعها في القرن الحادي والعشرين.

ثمة سببان يجعلان هذا الكتاب غير مُوجَّهٍ إلى مَنْ يلتمسون مدخلاً «سريعاً» إلى القيادة. أولهما: أنَّ دراسة قيادة الجماعات المتباينة لا تزال علماً جديداً، وأنَّ هذا العلم لن يتطوَّر إلا إذا وضعه القادة موضع التطبيق، وجرى تدقيق نظرياته ونماذجه وإكمالها. ومع أنَّ التاريخ يقدم لنا أمثلة لا تُحصى على قيادة الجماعات الداخلية، فإنه لا يقدم سوى أمثلة قليلة على قيادة الجماعات المتباينة. ومن هنا، فإنَّنا في حاجةٍ إلى الانكباب على إعداد تاريخ جديد بأمثلة جديدة نتعلَّم منها. أمَّا السبب الثاني، فهو أنَّ قيادة الجماعات المتباينة مسألةٌ تتعلق بتوازنٍ حسَّاسٍ خاص بجماعة نحن وجماعة الأغيار، كلٌّ على حدة؛ وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين الجانبين التي هي علاقةٌ فريدة في كلِّ حالةٍ بعينها، ولا بُدَّ من أن يحتل القائد فيها موقعاً «متميزاً» أو رئيساً. وعلى الرغم من أنَّنا غير قادرين على تقديم وصفة جاهزة، فإننا نستطيع تقديم المكونات الرئيسة لهذه الوصفة.

لم يُوجَّه هذا الكتاب أيضاً إلى مَنْ يبحثون عن أسهل طريق إلى القيادة. فالقيادة بالتفرقة أمرٌ سهل؛ ومن السهل أيضاً تحقيق قدرٍ غير قليلٍ من النجاح كما تُعلِّمنا دروس التاريخ. لكنَّ النجاح بهذه الطريقة يفرض أثماناً باهظة. فمن أجل ضمان قيادة جماعة نحن، يُضحي القادة بالعلاقات مع الجماعات الأخرى، ويعمدون إلى سياسة التهميش والتغريب لجماعة أو أكثر من «جماعات الأغيار»، بل يُقدمون على قمعها واضطهادها أيضاً. إنَّ في قيادة الجماعات المتباينة مسعىً أصيلاً إلى تحقيق الخير المشترك لجميع أفرادها؛ لكنَّها بتركيزها على تحقيق مكتسبات وفوائد مباشرة وفورية من أجل جماعة «نحن»، توجد

تحديات أكبر حجماً مما توجده قيادة جماعة نحن. ختاماً، فإن هذا الكتاب مُوجَّهٌ إلى القادة الطامحين الذين يتمتعون بقدرٍ طيبٍ من قبول التحدي والتوتر واحتمال التدقيق والتمحيص في أعمالهم.

طريق التقدم

ينقسم هذا الكتاب إلى أجزاء ثلاثة، يحمل أولها عنوان «رؤى وتصورات»، ويستطيع القارئ عدّه مدخلاً إلى التصورات الرئيسة المستخدمة من أجل التفكير في قيادة الجماعات المتباينة، سواء أكانت مرئيةً في الحاضر أو متصورةً في المستقبل. إنَّ الفصول التي كتبها كلُّ من: مايكل هوغ، وفريق مايكل بلاتو، وستيفن د. ريتشر، وس. ألكساندر هاسلام، تقدّم تصوراتٍ أساسيةً بخصوص الهوية الاجتماعية (الإحساس بالانتماء إلى الجماعة؛ أي الإحساس الذي يؤدي الدور الأكبر في تحديد السلوك الفردي والسلوك الجمعي)، والتصنيف الذاتي (كيف يقوم المرء (أو لا يقوم) بتصنيف نفسه ضمن الجماعات المختلفة تصنيفاً ذاتياً). وفي الفصول اللاحقة، يستطلع كلُّ من: فريق جون دوفيديو، وسام غاردنر، وماريكا لامورو، وفريق مارغريتا كروشيكي، وتوم تايلر، موضوعات الهوية المشتركة أو الهوية العليا الجامعة (الهوية العليا التي يستطيع أفراد المجموعات المختلفة حملها وتشاركها)، وهوية المجموعة الفرعية (فكرة عضوية مجموعتنا هي أمرٌ مؤكّد؛ وعلى الرغم من أننا ننتمي إلى مجموعات، فإنَّ هذه المجموعات تمثل انتماءنا إلى مجموعاتٍ أخرى أصغر منها)، ونمطية القائد (درجة كون القائد ممثلاً لأفراد الجماعة التي يتطلع إلى قيادتها)، والهوية المزدوجة (مفهوم حمل هوية مجموعة فرعية إلى جانب هوية المجموعة العليا الجامعة). ثمَّ يأخذ بنا كلُّ من: جولاندا جيتين، وفرانك مولس إلى مسألة فهم القيادة ضمن إطار الجماعات المهمّشة، وكذلك ضمن سياق الأقلية والأكثرية (أي مراعاة أنَّ الأفراد ليسوا منتمين إلى جماعات مختلفة فحسب، بل منتمين إلى جماعاتٍ مختلفةٍ من حيث: الحجم، والمكانة، والقوة).

قد تبدو هذه الفصول غير مهمة في نظر القارئ المتلهف إلى تطبيقات عملية للتصورات الخاصة بقيادة الجماعات المتباينة، لكنّها فصولٌ مثمرة بالنسبة إلى القارئ الصبور. فالتصورات والمفاهيم الشاملة – على مستوى الأنظمة – المعروضة في الجزء الأول من الكتاب، تسمح للقراء بتمييز الفرص والتحديات الخاصة بالجماعات المتباينة

في حالات القيادة المحددة في العالم الحقيقي. بل إن هذه الجوانب تظهر على السطح في أماكن كثيرة من فصول الكتاب اللاحقة أيضاً.

أما ما يخص الجزء الثاني من الكتاب الموسوم بـ «سُبل وأدوات»، فإن الكتاب المشاركين فيه يقيمون الصلة بين تلك الأفكار الأساسية من جهة، وبينها وبين فرص العالم الحقيقي وتحدياته؛ عالم قيادة الجماعات المتعددة، من جهة أخرى. يتبنى هذا الجزء نظرةً فحواها أن قيادة الجماعات المتباينة يجب أن تكون مفهومة وممارسة أيضاً؛ من الأفراد أحياناً، ومن الجماعات والمؤسسات أحياناً أخرى. وقد يلاحظ القارئ استخدام مزيد من الكلمات التي تدل على الفعل في فصول: إيجاد هويات عليا جامعة، وبناء الثقة بين جماعات نحن وجماعات الأغيار، ومناقشة حدود الجماعة، وإقامة الجسور بين الجماعات، وإقامة الصلة بين مصالح الجماعة ومصالح الجماعة العليا. من جانبها، تستكشف روزا بيث موس كانتر كيف تستطيع الجماعات الوصول إلى أرضيات مشتركة. ويدرس كريس إيرنتس وجيف ييب السُبل التي يتبعها قادة الجماعات المتباينة لتوسعة حدود الجماعة. في حين ينشئ رودريك كريمر منظورات فيما يتعلق بكيفية نشوء الثقة عند التفاوض والنقاش بين الجماعات المتباينة. يدرس كلٌّ من: هيدر كاروسو، وتود روجرز، وماكس بازرمان ضمن النسق نفسه، كيفية تشجيع التعاون بين الجماعات الفرعية المؤسسية. ويسبر رونالد هيفتز أخطار قيادة التغيرات التكيفية وتحدياتها عبر الجماعات المتباينة؛ التغيرات التي تسمح للجماعات بالاستجابة للتحديات أو الأخطار المحدقة، وبالمحافظة على أنفسها في ظل هذه التحديات والأخطار.

يتناول الجزء الثالث من الكتاب، وهو يحمل عنوان «حالات عيانية في سياقاتها»، تعقيدات مجموعة واسعة من الحالات التي لا بُدَّ فيها من قيادة جماعات متباينة. وسوف يواجه بعض القراء في هذه الفصول أوضاعاً يعرفونها جيداً، ويمكنها أن تحرك لديهم مشاعر متعلقة بالقيادة التي تتجاوز الانقسامات. وسيحرص قراء آخرون على معرفة أشياء جديدة عن سياقاتٍ غير مألوفة بالنسبة إليهم، لكنها تتطلب قيادة للجماعات المتباينة. يتضمن هذا الجزء دراسة لكاندي كاسلبري سنغلتون تتناول تحدي إدارة التنوع، وجذب الجماعات المهمشة إلى مراكز القوة في عالم الشركات في أمريكا. في حين يتناول مارك كارزون مسألة الحواجز والعوائق المليئة بالتحديات بشأن ولاء الجماعة، وحالات انعدام الثقة التي تصعب على الديمقراطيين

والجمهوريين الأمريكيين العمل معاً في الكونغرس الأمريكي. في حين يستعرض كلٌّ من: إيبو باتل، وأبريل كونزي، ونواه سلفرمان، التحديات التي يواجهها قادة جماعات متعددة الأديان والمعتقدات، وكذلك الممارسات التي قد تساعدهم على إنجاز العمل الذي يخترق الحدود الدينية. وهناك أيضاً عددٌ من الفصول التي كرّسها كُتّابها لقيادة الجماعات المتباينة ضمن سياقات وطنية أو جغرافية؛ إذ تتناول مي الدباغ صورة ساطعة مشرقة للتعاون الناجح بين جماعات متباينة من النساء السعوديات المهمّشات سياسياً. في حين يتطرّق إيريت كينان وآلان سليفكا (في فصلين مستقلين) إلى التحديات والأخطار المرتبطة ببناء جسور سياسية واجتماعية بين جماعاتٍ منقسمة في إسرائيل. ويدرس أيضاً روبرت روتبرغ أمثلةً كثيرةً في إفريقيا ما بعد الاستعمار، تدور كلّها حول فشل السياسات الخاصة بقيادة جماعة «نحن»، والنجاحات النادرة والثمار المبشرة فيما يخص قيادة الجماعات المتباينة هناك. سيلاحظ القارئ بعد ذلك كلّ، أنّه وبصرف النظر عن الوضع الذي يسعى المرء إلى فهمه، وإلى تطوير قيادة الجماعات المتباينة فيه، انضم إلى مجتمعٍ متنوعٍ يحاول التأثير في مجرى الحياة المؤسسية لطرائق جديدة، وذلك عن طريق القيادة.

خلاصة القول أنّه مهما تعدّدت وجهات النظر التي يصفها الكتاب المشاركون في أيّ كتاب، فإنّها جميعاً تعكس وجهاً ما من وجوه رؤية محرّر الكتاب نفسه. هكذا هي الحال في هذا الكتاب أيضاً! أمّا بالنسبة إليّ، فتكمن قيادة الجماعات المتباينة عند تلاقي العلم والممارسة في خدمة المجتمع. وعلى المستويين النظري والعملي معاً، فإن الثمار المحتملة نتيجة البحث في «قيادة الجماعات المتباينة» لعظيمة حقاً. إنّها لا تدعونا إلى تكوين فهم أفضل لأهميتها فحسب، بل تدعونا أيضاً إلى تطوير فهمنا للظواهر التي لا يزال فهمها متواضعاً. فالمسألة في جوهرها مسألة هدفٍ علمي عالمي، لكنّها – في الوقت نفسه – مسألة فهم أفضل للعالم الذي تعيش فيه جماعاتٌ مختلفةٌ كثيرة ليست على خلافٍ فيما بينها، وليست في حالة تعاونٍ بسيطٍ فحسب، بل تشارك كلّها مشاركةً فاعلةً مشتركة من أجل المصلحة العامة، ويتحقّق ذلك جزئياً بجهود قادتها الذين يعرفون كُنّه قيادة الجماعات المتعدّدة، ومكمن أهميتها، وكذا كيفية القيام بها.

تود ل. بيتنسكي

todd@pittinsky.com

Notes

- (1) Ronald Smothers, "Living and Shaping Legacy of Civil Rights Leader," New York Times, November 26, 1994, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=940DE4DD1530F935A15752C1A962958260>.
- (2) For example, transformational leadership examines the motivational processes whereby followers are prompted to transcend their own self-interest and embrace collective goals and values; Bernard M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics* 13 (1985): 26–40. The leader-member exchange (LMX) theory of leadership examines the quality of relations between leaders and followers, ignoring those between groups of followers; George B. Graen and Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective," *Leadership Quarterly* 6 (1995): 219–247.
- (3) Todd L. Pittinsky and Stefanie Simon, "Intergroup Leadership," *Leadership Quarterly* 18 (2007): 586–605; Todd L. Pittinsky, "A Two-Dimensional Theory of Intergroup Leadership: The Case of National Diversity" (unpublished manuscript, 2008).
- (4) Gregory H. Dobbins and Stephen J. Zaccaro, "The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction," *Group & Organization Studies* 11 (1986): 216; and Robert Weinberg and Matthew McDermott, "A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success," *Journal of Applied Sport Psychology* 14 (2002): 282–298. Cohesiveness is described as the goal of transformational and of charismatic leadership in Dong I. Jung and John J. Sosik, "Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective Efficacy on Perceived Group Performance," *Small Group Research* 33 (2002): 313–336, and in Jaepil Choi, "A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13 (2006): 24–37.
- (5) Regarding follower trust and willingness to sacrifice for the leader, see Boas Shamir, Eliav Zakay, Esther Breinin, and Micha Popper, "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance," *Acad-*

- emy of Management Journal 41 (1998): 387–409. For follower satisfaction, see Dobbins and Zaccaro, “The Effects of Group Cohesion,” 203–219. For followers’ shared belief in their group’s collective ability to achieve a goal, see Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: W. H. Freeman, 1997); and David M. Paskevich, Lawrence R. Brawley, Kim D. Dorsch, and W. Neil Widmeyer, “Relationship Between Collective Efficacy and Team Cohesion: Conceptual and Measurement Issues,” *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 3 (1999): 210–222.
- (6) Kyriacos C. Markides and Steven F. Cohn, “External Conflict/Internal Cohesion: A Reevaluation of an Old Theory,” *American Sociological Review* 47 (1982): 88–98; Todd L. Pittinsky, “Allophilia: A Framework for Intergroup Leadership,” in *Building Leadership Bridges: Emergent Models of Global Leadership*, ed. Nancy S. Huber and Mark C. Walker (College Park, MD: International Leadership Association, 2005), 34–49.
 - (7) K. L. Dion, “Cohesiveness as a Determinant of Ingroup–Outgroup Bias,” *Journal of Personality and Social Psychology* 28 (1973): 163–171; B. A. Betencourt, K. Charlton, and C. Kernahan, “Numerical Representation of Groups in Cooperative Settings: Social Orientation Effects on Ingroup Bias,” *Journal of Experimental Social Psychology* 33 (1997): 630–659 (Study 2); J. W. Jackson and E. R. Smith, “Conceptualizing Social Identity: A New Framework and Evidence for the Impact of Different Dimensions,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 25 (1999): 120–135; M. Karasawa, “Effects of Cohesiveness and Inferiority upon Ingroup Favoritism,” *Japanese Psychological Research* 30 (1988): 49–59; and L. Petersen, J. Dietz, and D. Frey, “The Effects of Intragroup Interaction and Cohesion on Intergroup Bias,” *Group Processes & Intergroup Relations* 7 (2004): 107–118.
 - (8) Pittinsky and Simon, “Intergroup Leadership,” 586–605.
 - (9) Robert J. Sternberg, “A Systems Model of Leadership: WICS,” *American Psychologist* 62 (2007): 34–42.
 - (10) Frits Bekkers, “Threatened Leadership and Intergroup Conflicts,” *Journal of Peace Research* 14 (1977): 223–247; Jacob M. Rabbie and Frits Bekkers, “Threatened Leadership and Intergroup Competition,” *European Journal of Social Psychology* 8 (1978): 9–20; and Margaret G. Hermann and Charles W. Kegley, Jr., “Ballots, a Barrier against the Use of Bullets and Bombs,” *Journal of Conflict Resolution* 40, (1996): 436–459.

- (11) Anthony Oberschall, "The Manipulation of Ethnicity: From Ethnic Cooperation to Violence and War in Yugoslavia," *Ethnic & Racial Studies* 23 (2000): 982–1001.
- (12) 12. Khalilzad Zalmay, "U.S. Envoy Outlines Political Blueprint for Iraq," *Los Angeles Times*, February 12, 2008, M.5.
- (13) Cohesiveness in groups can foster competition with out-groups; Ronald J. Fisher, "Intergroup Conflict," in *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. Morton Deutsch and Peter Coleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 166–184. Cohesion predicts both behavioral and attitudinal intergroup bias; Lowell Gaertner and John Schopler, "Perceived Ingroup Entitativity and Intergroup Bias: An Interconnection of Self and Others," *European Journal of Social Psychology* 28 (1998): 963–980. Forms of militant leadership characterized by high group cohesiveness support both aggressive objectives and contentious tactics; Fisher, "Intergroup Conflict," 166–184. There can even be a self-reinforcing cycle in which intergroup conflict begets group cohesion; Lewis A. Coser, *The Functions of Social Conflict* (New York: Free Press, 1956); and Muzafer Sherif, *The Psychology of Social Norms* (Oxford, UK: Harper Torchbooks, 1966).
- (14) Marilynn B. Brewer and Michele G. Alexander, "Intergroup Emotions and Images," in *From Prejudice to Intergroup Emotions*, ed. D. Mackie and E. Smith (New York: Psychology Press, 2002), 209–225.
- (15) Richard K. Herrmann, James F. Voss, Tonya Y. E. Schooler, and Joseph Ciarrochi, "Images in International Relations: An Experimental Test of Cognitive Schemata," *International Studies Quarterly* 41 (1997): 403–433.
- (16) Emanuele Castano, Simona Sacchi, and Peter Hays Gries, "The Perception of the Other in International Relations: Evidence for the Polarizing Effect of Entitativity," *Political Psychology* 24 (2003): 449–468.
- (17) *Ibid.*, 465.
- (18) John M. Bryson and Barbara C. Crosby, "Leadership for the Common Good," in *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*, ed. Sandy Schuman (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), 367–396; Gill R. Hickman, "Organizations of Hope: Leading the Way to Transformation, Social Action, and Profitability," in *Improving Leadership in Nonprofit Organizations*, ed. Ronald E. Riggio and Sarah S. Orr (San

- Francisco: Jossey–Bass, 2004), 151–162; Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty–First Century* (New York: Praeger, 1991); and J. Sternberg, “A Systems Model of Leadership.”
- (19) For example, see Ron Johnston, Michael Poulsen, and James Forrest, “Ethnic and Racial Segregation in U.S. Metropolitan Areas, 1980–2000,” *Urban Affairs Review* 42 (2007): 479–504.
- (20) Jeffrey S. Passel and D’Vera Cohn, “U.S. Population Projections: 2005–2050,” Pew Research Center, Social and Democratic Trends, <http://pewsocial-trends.org/pubs/703/population-projections-united-states>.
- (21) Joseph S. Nye, “East African Economic Integration,” *Journal of Modern African Studies* 1 (1963): 475–502; and Joseph S. Nye, *Pan–Africanism and East African Integration* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967).
- (22) Bryson and Crosby, “Leadership for the Common Good,” 367–396; Hickman, “Organizations of Hope,” 151–162; Rost, *Leadership for the Twenty–First Century*; and Sternberg, “A Systems Model of Leadership,” 34–42.
- (23) Fisher, “Intergroup Conflict,” 182.
- (24) For examples, see Marilynn Brewer, “The Psychology of Prejudice: Ingroup Love or Outgroup Hate?” *Journal of Social Issues* 55 (1999): 429–444; Steve Hinkle and Rupert Brown, “Intergroup Comparisons and Social Identity: Some Links and Lacunae,” in *Social Identity Theory: Construction and Critical Advances*, ed. D. Abrams and Michael Hogg (London: Harvester Wheatsheaf, 1990), 48–70; Rick Kosterman and Seymour Feshbach, “Toward a Measure of Patriotic and Nationalistic Attitudes,” *Political Psychology* 10 (1989): 257–274; and Bernadette Park and Charles M. Judd, “Rethinking the Link Between Categorization and Prejudice Within the Social Cognition Perspective,” *Personality and Social Psychology Review* 9 (2005): 108–130.
- (25) This has been shown in the laboratory and in field settings. For lab studies, see Marilyn B. Brewer and Linnda R. Caporael, “An Evolutionary Perspective on Social Identity: Revisiting Groups,” in *Evolution and Social Psychology*, ed. Mark Schaller, Jeffrey A. Simpson, and Douglas T. Kenrick (Madison, CT: Psychosocial Press, 2006), 143–161; and R. M. Montoya and T. L. Pittinsky, “Group Identification and Intergroup Bias in Competitive and Cooperative Contexts” (unpublished manuscript, 2008). For field studies, see James

L. Gibson, "Do Strong Group Identities Fuel Intolerance? Evidence from the South African Case," *Political Psychology* 27 (2006): 665–705.

- (26) Gibson, "Do Strong Group Identities Fuel Intolerance?"
- (27) When followers belong to a different subgroup than that of their leader, it results in decreased follower satisfaction; Julie M. Duck and Kelly S. Fielding, "Leaders and Subgroups: One of Us or One of Them?" *Group Processes & Intergroup Relations* 2 (1999): 203–230. Followers' membership in a different subgroup than that of their leader also decreased their identification with the organization, support of and trust in their leaders, perception of their leaders' fairness, and concern for the group; Julie M. Duck and Kelly S. Fielding, "Leaders and Their Treatment of Subgroups: Implications for Evaluations of the Leader and the Superordinate Group," *European Journal of Social Psychology* 33 (2003): 387–401.
- (28) Prototypicality is a linchpin of Hogg's social identity theory of leadership, which argues that leadership can be understood as a group process arising from social categorization and depersonalization processes linked with social identity; Michael A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): 184–200. See also Stephan D. Reicher, S. Alexander Haslam, and Michael J. Platow, "The New Psychology of Leadership," *Scientific American Mind* 8 (2007): 22–29.
- (29) In fact, there are other ways to improve intergroup relations aside from forming a common "we" identity; Bernadette Park and Charles M. Judd, "Rethinking the Link Between Categorization and Prejudice Within the Social Cognition Perspective," *Personality and Social Psychology Review* 9 (2005): 108–130.
- (30) See Norman Miller and Marilynn B. Brewer, "Categorization Effects on Ingroup and Outgroup Perception," in *Prejudice, Discrimination, and Racism*, ed. John F. Dovidio and xxvi Introduction Samuel L. Gaertner (San Diego: Academic Press, 1986), 209–230; Samuel L. Gaertner, John F. Dovidio, Phyllis A. Anastasio, Betty A. Bachman, and Mary C. Rust, "The Common Ingroup Identity Model: Recategorization and the Reduction of Intergroup Bias," in *European Review of Social Psychology*, ed. Wolfgang Stroebe and Miles Hewstone (London: Wiley, 1993), 1–26.

- (31) For examples, see research on various models and theories including (a) the alter– nation model: Teresa D. LaFromboise and Wayne Rowe, “Skills Training for Bicultural Competence: Rationale and Application,” *Journal of Counseling Psychology* 30 (1983): 589–595; (b) code–switching theories: Murial Saville–Troike, “The Development of Bilin– gual and Bicultural Competence in Young Children” (ERIC Document Reproduction Service No. ED 206 376) (Urbana, IL: Clearinghouse on Elementary and Early Childhood Education, 1981); and (c) identity adaptiveness: Todd L. Pittinsky, Margaret Shih, and Nalini Ambady, “Identity Adaptiveness: Affect Across Multiple Identities,” *Journal of Social Issues* 55 (1999): 503–518.
- (32) Pittinsky and Simon, “Intergroup Leadership,” 586–605.
- (33) The “egg” quotation is from William Shakespeare, *Romeo and Juliet*, ed. John Seely (Oxford: Heinemann, 1993), 3.1.23. For the benefits of social diversity, see Donald M. Taylor and Wallace E. Lambert, “The Meaning of Multiculturalism in a Culturally Diverse Urban American Area,” *Journal of Social Psychology* 136 (1996): 727–740. On the reduction of the accessibility of those benefits, see John W. Berry, Rudolf Kalin, and Donald M. Taylor, *Multiculturalism and Ethnic Attitudes in Canada* (Ottawa: Minister of Supply and Services, 1977). On subgroups and superordinate groups, see Margarita Krochik and Tom R. Tyler, “United Pluralism: Balancing Subgroup Identification and Superordinate Group Cooperation,” chapter 4 in this volume. On creativity, see Anthony L. Antonio, Kenji Hakuta, David A. Kenny, Shana Levin, and Jeffrey F. Milem, “Effects of Racial Diversity on Complex Thinking in College Students,” *Psychological Science* 15 (2004): 507–510. On group effectiveness, see Samuel R. Sommers, “On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations,” *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (2006): 597–612.
- (34) Astrid C. Homan, Daan van Knippenberg, Gerban A. Van Kleef, and Carsten K. W. De Dreu, “Interacting Dimensions of Diversity: Cross–Categorization and the Functioning of Diverse Work Groups,” *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 11 (2007): 79–94.
- (35) Todd L. Pittinsky, Seth A. Rosenthal, and R. Matthew Montoya, “Liking ≠ Not Disliking: The Functional Separability of Positive and Negative Attitudes Toward Minority Groups” (unpublished manuscript); Todd L. Pittinsky, Seth A. Rosenthal, and R. Matthew Montoya, “Measuring Positive Attitudes To–

ward Outgroups: Development and Validation of the Allophilia Scale,” being prepared for *Beyond Prejudice Reduction: Pathways to Positive Intergroup Relations*, ed. Linda Tropp and Rebecca Mallett (Washington, DC: American Psychological Association).

- (36) Pittinsky, Rosenthal, and Montoya, “Liking \neq Not Disliking.
- (37) Pittinsky and Simon, “Intergroup Leadership,” 586–605.
- (38) Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, ed. Dorwin Cartwright (Oxford, UK: Harpers, 1951).
- (39) Gordon W. Allport, *The Nature of Prejudice* (Oxford, UK: Addison–Wesley, 1954); Thomas F. Pettigrew, “Intergroup Contact Theory,” *Annual Review of Psychology* 49 (1998): 65–85; and Muzafer Sherif, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment* (Norman, OK: University Book Exchange, 1961).
- (40) Social identity perspectives on leadership shed valuable light on what may be termed intragroup leadership—the dynamics between a single leader and a single group of followers; Michael A. Hogg, “A Social Identity Theory of Leadership,” *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): 184–200. For this reason, many of the authors in this volume take a social identity perspective.
- (41) A common in–group identity has been shown to improve intergroup relations; Samuel L. Gaertner, John F. Dovidio, Brenda S. Banker, Missy Houlette, Kelly M. Johnson, and Elizabeth A. McGlynn, “Reducing Intergroup Conflict: From Superordinate Goals to Decategorization, Recategorization, and Mutual Differentiation,” *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 4 (2000): 98–114. Research suggests that dual identities can minimize some of the risks of focusing exclusively on a superordinate identity; Matthew J. Hornsey and Michael A. Hogg, “Subgroup Relations: A Comparison of Mutual Intergroup Differentiation and Common Ingroup Identity Models of Prejudice Reduction,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (2000): 242–256. Miles Hewstone and Rupert Brown describe the mutual intergroup differentiation model in *Contact and Conflict in Intergroup Encounters* (Oxford, UK: Blackwell, 1986).



الجزء الأول

رؤى وتصورات

الفصل الأول

القيادة عبر الحدود الفاصلة بين الجماعات

تحديات الهوية المشتركة للجماعة وامكاناتها

جون ف. دوفيدو جامعة ييل صامويل ل. غاردنر جامعة ديلاوير ماريكا ج. لامورو جامعة ولاية جورجيا

تمثل حياة الجماعة إستراتيجية أساسية للبقاء تطورت عبر تاريخ ارتقاء بني البشر كـله؛ وهي صفة مميزة للجنس البشري. يتعيّن على الناس، من أجل البقاء ما دامت الحياة، الاستعداد للتعاون ومساعدة بعضهم بعضاً فيما يخص المعلومات، والمعونة، والموارد المشتركة؛ ويتعيّن عليهم أيضاً أن يكونوا على استعداد لتقديم المعلومات والمساعدة والموارد إلى الآخرين. لذا، توفّر عضوية الجماعة الحدود الضرورية من أجل المساعدة والتعاون المتبادلين.

ولكن، لحدود الجماعة أيضاً عواقب أساسية فيما يخص العلاقات بين الجماعات. وسواء تعرّفت الجماعة بالثقافة أو بالعرق أو الأثنية، أو بالدور الذي تقوم به ضمن مؤسسة من المؤسسات، فإنّ حدودها تميّز بين مَنْ هو «فيها» ومَنْ هو «خارجها». أضف إلى ذلك أنّ التفاعلات بين الجماعات تشتمل على قدرٍ من الجشع، أو الخوف، أو انعدام الثقة أكثر ممّا تشتمل عليه العلاقات أو التفاعلات بين أفراد الجماعة الواحدة. ونتيجة لهذا؛ فإنّ النزاع بين الجماعات

هو ظاهرة موجودة في كل مكان. وهو ظاهرة تسم الثقافات كلها، وكانت موضوعاً مركزياً على امتداد مجرى تاريخ البشر كله. لكن التعاون والانسجام بين أفراد الجماعات المختلفة أمر حاسم الأهمية، لا ضمن المجتمع الواحد أو المؤسسة الواحدة فحسب، بل ضمن العالم كله من أجل استقراره، وزيادة إنتاجيته. فكيف يستطيع القادة توفير رعاية فاعلة لأفراد من مجموعات مختلفة ليعملوا على نحو تعاوني بدلاً من التنازع والتنافس فيما بينهم، ويضعوا الخير الجمعي فوق مصالح جماعاتهم أو مكاسبها الخاصة؟

يركّز هذا الفصل على كيفية تمكّن القادة من التقريب بين جماعات مختلفة، بما لهذه المجموعات من منظورات مختلفة، وبما يكون بينها من انعدام ثقة في أغلب الأحيان، وذلك ضمن علاقات منتجة مستقرة. سنتعرّف في هذا الفصل إلى أهمية الهوية الاجتماعية مقارنةً بالهوية الفردية، ونبيّن كيف يستطيع القادة إدارة وإعادة توجيه قوى الهوية الاجتماعية التي يمكنها التفريق بين الجماعات؛ بهدف تشجيع نشوء علاقات إيجابية، وتوسيع الموارد المتاحة لعمل الجماعة ونشاطها.

عضوية الجماعة: التصنيف الاجتماعي والهوية الاجتماعية

إنّ عضوية الجماعة أمرٌ بالغ الأهمية لضمان تقدير المرء نفسه، وإحساسه بالأمان النفسي، والرخاء المادي. يتناول هذا القسم عمليتين أساسيتين تشملان التجربة الجمعية: التصنيف الاجتماعي، وهوية «مجموعة نحن». وفيما يأتي بيان لكل منهما:

التصنيف الاجتماعي: يُعدّ التصنيف قاعدةً أساسيةً لازمةً للإدراك والمعرفة البشريين، ولل فعل البشري أيضاً. إنّها العملية التي يلجأ إليها الأفراد، على نحوٍ سريعٍ فاعل، لفرز أشياء مختلفة كثيرة، أو أحداث، أو أشخاص، ممّا يصادفونه وصولاً إلى عددٍ أصغر من الوحدات التي تحمل معنى. ومن هذه الزاوية، يمكن وصف البشر بأنّهم «جشعون معرفياً»، يقبلون التضحية بالدقة الإجمالية من أجل تحقيق الكفاية حين يواجهون – في أغلب الأحيان – تلك الكثرة الطاغية من التعقيدات في عالمهم الاجتماعي⁽¹⁾.

حين يُصنّف الناس إلى جماعات (أي التصنيف الاجتماعي)، وهو ما يحدث غالباً على نحو عفوي استناداً إلى التشابه المادي، أو القرب، أو المصير المشترك؛ فإنّهم يميلون

إدراكياً إلى تقليص الفوارق بين أفراد الجماعة الواحدة، في حين يميلون إلى المبالغة في الفوارق بين المجموعات المختلفة، والمبالغة في تعميمها أيضاً⁽²⁾. فعلى سبيل المثال، عندما يلتقي الإنسان في أثناء سفره في بلادٍ أخرى شخصاً يُعَدُّ عادةً من معارفه البعيدين، فإنه يشعر - على نحوٍ عفوي - بمزيدٍ من القرب والاتصال والتماثل مع ذلك الشخص. وهذا بسبب بروز عضويتهم في جماعةٍ واحدةٍ مشتركةٍ بينهما ضمن ذلك السياق المحدد.

زد على ذلك أن الناس حين يُصنَّفون الآخريين إلى جماعات، فإنهم يُصنَّفون أنفسهم أيضاً ضمن واحدة من الفئات الاجتماعية (وخارج بقية الجماعات). إن للتمييز بين أفراد جماعة «نحن» وجماعة «الأغيار» - بوصفه نتيجة للتصنيف الاجتماعي - أثراً عميقةً في السلوك والإدراك والتألف بين الأشخاص المعنيين⁽³⁾. ويميل الناس - على نحوٍ عفوي - إلى الإحساس بمشاعر أكثر إيجابية إزاء بقية أفراد «مجموعة نحن» مقارنة بأفراد «مجموعات الأغيار»، ويفكرون في كل ما يخص هؤلاء وأولئك بطريقتين مختلفتين تماماً (أي بطريقة منحازة). ويجري النظر إلى السلوكيات الإيجابية لأفراد جماعة «نحن» بوصفها دليلاً إضافياً على فضائل هذه الجماعة ومزاياها، في حين أن الأفعال السلبية لأفراد هذه الجماعة يُتغاضى عنها عادةً، ويُقلَّل من أهميتها.

وفيما يخص العلاقات الاجتماعية والنتائج السلوكية، فإن الناس يكونون أكثر حساسية إزاء احتياجات أفراد جماعة «نحن» منها لاحتياجات أفراد جماعة «الأغيار»، ويكونون أكثر استعداداً لتقديم العون إلى أفراد الجماعة الأولى، وأكثر ثقةً بهم. ويزداد احتمال استعدادهم للعمل الجاد من أجل منفعتهم، والتعاون معهم، وإبداء قدر أكبر من ضبط النفس عند استخدام الموارد المشتركة المهددة بالخطر⁽⁴⁾.

الهوية الاجتماعية: إن العملية التلقائية الأساسية المتمثلة في تمييز الجماعة التي تضم الفرد المعني (جماعة نحن) عن غيرها من الجماعات (الأغيار)، تُعدُّ المبدأ الرئيس في معظم النظريات المعاصرة البارزة المتعلقة بالسلوك بين الجماعات المختلفة، ومثال ذلك: نظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية التصنيف الذاتي⁽⁵⁾.

وبوجه عام، تعني هذه المنظورات (وجهات النظر) أن الشخص يُعرَّف الذات على امتداد بُعدٍ يمتد من الهوية الشخصية، بوصفه شخصاً فريداً من حيث الذات والخصائص والدوافع الشخصية، إلى الهوية الاجتماعية بوصفها تجسيدا للجمعية الاجتماعية التي

تظهر الخصائص والأهداف المشتركة. وعلى المستوى الفردي، تكون أهداف الشخص نفسه وسُبل رخائه المادي بارزة ومهمة. وحين تكون الهوية الشخصية أكثر بروزاً، فإن حاجات الشخص المعني ومعايير وقناعاته ودوافعه هي التي تحدّد سلوكه على نحو أكبر. وفي حال كانت الهوية الاجتماعية فاعلة على نحو أكثر قوة، فإنّ «الناس يشرعون في عدّ أنفسهم وحدات قابلة للتبادل فيما بينها ضمن فئة اجتماعية أكثر من ميلهم إلى اعتبار أنفسهم شخصيات فريدة تتحدّد بفوارقها الشخصية عن الآخرين»⁽⁶⁾. وفي ظل هذه الظروف، تحتل الحاجات والأهداف والمعايير الجمعية موقع الصدارة.

إنّ الناس الذين يحدّدون هويتهم بالجماعة على نحو أكبر، يميلون أكثر من غيرهم إلى التمسك بالمعايير السائدة في هذه الجماعة. ومن هنا، فإنّ السؤال عمّا إذا كانت الشخصية الفردية أو الجمعية هي أكثر ظهوراً، يؤدي دوراً حاسماً في صياغة كيفية فهم الشخص وتفسيره وتقييمه واستجابته للظروف العامة وللأشخاص الآخرين أيضاً.

وعلى الرغم من أنّ الانحيازات النفسية تُنتج تصوراتٍ عن التنافس بين الجماعات المختلفة، وتحفز المنافسة الفعلية بينها، فإن المنافسة نفسها التي تقوم بين الجماعات تعمل بدورها على زيادة مقدار الانحياز وعدم الثقة. وحين ينظر الناس إلى أفراد «مجموعة الأغيار» بوصفهم خطراً، فإنّهم يصبحون أكثر ميلاً إلى الانتقاص من شأنهم، والتمييز ضدهم على نحو أكثر مباشرة. ومن هنا، فإنّ الانحياز النفسي والتنافس الفعلي يتبادلان التعزيز على طريق تصعيد التوتر والنزاع بين الجماعات المتباينة.

فإذا أخذنا هذه النتائج كلّها معاً، فسنلاحظ أنّها ترسم صورةً كالحة لمستقبل العلاقات بين الجماعات المتباينة. لكنّ مساعدة القادة على فهم العوامل التي تُسهّم في نشوء الانحياز بين الجماعات المتباينة وتُعزّزه، وكذلك فهم المبادئ العميقة التي تصوغ العلاقات بين تلك الجماعات، يمكن أن يساعدهم على تطوير إستراتيجيات فاعلة من أجل تحسين تلك العلاقات.

تحسين العلاقات بين الجماعات المتباينة : نموذج الهوية المشتركة لجماعة

«نحن»

ولمّا كان تحديد الهوية بجماعات اجتماعية هو عملية منحازة تؤدي دوراً أساسياً في الانحياز بين الجماعات المتباينة، فقد جعل علماء النفس هذه العملية نقطة البدء لتحسين العلاقات بين الجماعات المتباينة وتطويرها. أمّا المقاربة التي نعتمدها هنا؛ أي نموذج الهوية المشتركة لجماعة «نحن»، فتقوم على أساس البحث في الهوية الاجتماعية⁽⁷⁾.

تُشدّد هذه الإستراتيجية على عملية إعادة التصنيف، حيث يُحفز أفراد الجماعات المختلفة إلى رؤية أنفسهم بوصفهم وحدة واحدة؛ أي بوصفهم أكثر اشتمالاً ضمن جماعة كلية جامعة بدلاً من جماعات منفصلة. وبعملية إعادة التصنيف هذه، كما يقترح نموذج الهوية المشتركة لجماعة «نحن»، يكون الهدف هو إعادة تنظيم مفهوم الحدود بين الجماعات المتباينة، وإعادة تعريف الأشخاص المحسوبين على جماعة «نحن»، وذلك من أجل تقليل التحيز⁽⁸⁾. فإذا جرى حثّ أفراد الجماعات المختلفة بوصف أنفسهم أفراداً في جماعة واحدة أكثر شمولاً؛ أي جماعة عليا جامعة، فإنّ مواقف الأشخاص تجاه الأفراد الذين كانوا من جماعات «الأغيار» قبل ذلك قد تصبح أكثر إيجابية من خلال عمليات الانحياز إلى أفراد الجماعة نفسها، وهذا ما يؤدي إلى تقليل الانحياز بين الجماعات المتباينة.

وفي واقع الأمر، يستطيع القادة تحقيق (أو تعزيز) هوية مشتركة لجماعة «نحن» بتفعيل العضوية الراهنة المشتركة في الجماعة العليا الجامعة (كالمدرسة، أو الشركة، أو الأمة مثلاً) بطريقتين اثنتين: أولاًهما إقامة التعارض بين جماعة «نحن» وجماعات «الأغيار». والثانية التأكيد على المصير المشترك لأفراد الجماعة. ويستطيع القادة أيضاً إيجاد روابط مشتركة جديدة، وتأكيد هوية الجماعة المشتركة عن طريق طرح فرص التعاون الفاعل بين أفراد المجموعة نفسها، أو تصوير العلاقات مع الجماعات الأخرى بوصفها علاقة تنافسية، حيث يُذكر أنّ التدخلات الصغيرة نسبياً، من مثل زيادة التشابه المادي بين أفراد الجماعة عن طريق الملابس، أو استخدام إشارات مميزة مرئية، ووضع أفراد الجماعة في حالة تقارب مادي حقيقي، أو إيجاد تقارب إيجابي فيما بينهم (هدية غير متوقعة مثلاً)؛ قد تُسهم إسهاماً فاعلاً في تسهيل تطور الهوية المشتركة بين هؤلاء الناس.

وفي السياق نفسه، فقد دأبت الدراسات التي جرت في العشرين سنة الماضية في التأكيد على قيمة إيجاد تمثيل موحد للجماعة؛ من أجل تقليل الانحياز بين الجماعات المتباينة⁽⁹⁾. وتبيّن

الدراسات المخبرية أنّ مختلف «التدخلات» التي تُنتج تمثيلات أكثر اشتمالاً للجماعات المختلفة، مثل تشجيع التعاون، وتعزيز التشابه المظهري، والحث على التقارب الإيجابي؛ قد تُفضي إلى تقليل الانحياز بين الجماعات المتباينة قليلاً منهجياً. وقد تأكدت هذه النتائج ضمن الشروط الميدانية الفعلية كما نراها في المدارس الثانوية، أو اندماج الشركات المصرفية، أو العائلات المختلطة، أو الثقافات المختلفة.

إضافة إلى ما تقدّم، فإنّ التأكيد على حدود المجموعة، ثمّ زيادة الإحساس بـ «نحن»، غالباً ما يؤدي إلى تعزيز موقع القادة وتقويته، فينظر أتباعهم إليهم بوصفهم أكثر تمثيلاً للصورة النمطية، ومن ثمّ أكثر تمثيلاً للمجموعة أيضاً⁽¹⁰⁾. وفي المقابل، يتلقى القادة الذين يتصفون بخصائص نمطية أكثر من غيرهم مزيداً من المساندة الجماهيرية، ويُعدّون أكثر كاريزماتية (شعبية)، ويكونون أكثر نفوذاً. لذا، فإنّ القائد يحظى – إذا رغب – بمجال واسع من الأساليب التي تساعد على تعزيز شمولية حدود المجموعة، أو تغييرها.

وعلى الرغم من الأدلة التي تؤكّد فوائد هوية المجموعة المشتركة فيما يخص عمل هذه المجموعة وعلاقاتها، فإن إدراك تنوع هويات الناس، وانتمائهم إلى جماعات متعددة هو أمر مهم أيضاً. ويمكن النظر إلى هذه الهويات والجماعات بناءً على توافقها أو عدم توافقها مع هوية الجماعة المشتركة؛ وهذا ما يُعزّز استقرار حدود هذه المجموعة، أو يُقوّض هذا الاستقرار.

تحديات الهوية العليا الجامعة: تصنيفات وهويات متعددة

لعلّ من بين مفاعيل الانتماء إلى جماعات متعددة – وبما يتجاوز الشروط المخبرية، صعوبة المحافظة على هوية الجماعة العليا الجامعة في مواجهة قوى اجتماعية ذات نفوذ تشدّد على هويات المجموعات المختلفة. وعلى هذا، فحين تكون للهويات الاجتماعية أهمية ثقافية، كالعرق أو الأثنية مثلاً، فإنّ أثر التدخلات التي تحض – مؤقتاً – على المشاعر التي تدعم المشترك الجامع، قد يخبو، ويتضاءل عندما يجري تمشيط الانتماء والعضوية في مختلف الفئات بفعل مجريات الحياة اليومية.

وحين تكون هويات الجماعة، والقيم الثقافية المرتبطة بها، أمراً حيوياً من أجل عمل تلك الجماعة، فإنّ المطالبة بهجر هذه الهويات أو اعتماد أيديولوجية (نظرية تفكير) مصابة بعمى

الألوان، يؤدي - على الأرجح - إلى زيادة التوتر والنزاع. ترى نظرية الهوية الاجتماعية من جانبها، أنه عندما تتعرض سلامة هوية الجماعة إلى الخطر، فإن حافزاً ينشأ لدى الناس من أجل إعادة التأكيد على هوية جماعتهم المتميزة (مثل ذلك: «حركة كرامة السود» التي نشأت في العقد السابع من القرن العشرين)⁽¹¹⁾. ووفقاً لما سبق، وعلى الرغم من أن محاولات التأكيد على هوية الجماعة المشتركة قد تنجح في زيادة المواقف «الجامعة» بين الأشخاص الضعاف التماهين بجماعاتهم، فإن هذه المبادرات كثيراً ما تؤدي إلى تفاقم الانحياز لدى الأشخاص الشديدي التماهي بمجموعاتهم، وهذا يعني أنها قد تؤدي إلى زيادة التوترات والنزاعات بين المجموعات⁽¹²⁾.

يوجد أيضاً أثرٌ محتملٌ آخر لمحاولة إيجاد هوية عليا جامعة واحدة، يتمثل في إمكانية الحد من المنافع المحتملة التي قد تنجم عن التنوع، وذلك فيما يخص أداء المجموعة عامّةً. ومع أن التنوع يرتبط عادةً بتوترات اجتماعية، فإنه يوفر مزايا فريدة بخصوص حل المشكلات، وإنجاز المهام⁽¹³⁾. ووجود الأقليات في الجماعات، سواء أكانت هذه الأقليات معرّفة على أساس العضوية في جماعة عرقية، أو إثنية، أو جماعة رأي؛ يُحفز إيجاد طرق جديدة للنظر في الأمور، والإبداع في حل المشكلات⁽¹⁴⁾.

أضف إلى ذلك أن المجموعات التي تتمتع بقدر أكبر من التنوع، تُظهر مزيداً من التعقيد التكاملي في أنشطة حل المشكلات التي لديها. وأما فيما يخص عملية اتخاذ القرار في هيئة المحلفين، فقد بيّنت تجارب سومرز أن هيئات المحلفين المتنوعة عرقياً تدرس الأدلة على نحو أكثر شمولاً وتفصيلاً في أثناء إصدار قرارها الإجماعي التوافقي، وذلك مقارنة بهيئات المحلفين المتجانسة عرقياً (أفرادها كافة من البيض)⁽¹⁵⁾. وعلى النقيض من ذلك، وحين تكون هناك هوية واحدة أكثر بروزاً، فإن الناس يُظهرون قدراً أكبر من التمسك بمجموعةٍ وحيدةٍ من المعايير. وهذا ما يؤدي إلى مزيدٍ من: الوحدةانية، والتفكير التقليدي، والفعل التقليدي أيضاً. وعليه، فإن التأكيد على الروابط المشتركة بين أفراد الجماعة على حساب الاعتراف بتنوعها، قد يؤدي إلى الحد من إبداع تلك الجماعة، وإلى بعض من أشكال تراجع الفاعلية.

إن إيجاد هوية واحدة للجماعة، مع منظومة المعايير المتصلة بذلك، ومن غير الاعتراف الصريح بقيمة الهويات الأخرى؛ قد يُخلّف أثراً سلبياً في الديناميات (التفاعلات) الداخلية في تلك الجماعة، وذلك بطريقتين؛ أولاًهما: إن الناس، نظراً إلى لأنهم يميلون إلى إسقاط قيمهم

على معايير المجموعة العليا الجامعة، يُعدّون أعضاء الجماعة الذين ينحرفون عن تلك القيم المُسقطَة أقلّ شأنًا منهم، ومن ثمّ فَهَمَّ – في نظرهم – لا يحظون بالاحترام والانتباه اللازمين⁽¹⁶⁾. والثانية، إنّ الظروف قد تتطلّب من إحدى الجماعات. نسيان قيمها الثقافية ومعاييرها ولغتها من أجل تحقيق هوية عليا جامعة، وهذا ما يؤدي إلى شعور أفراد هذه الجماعة – الذين يحتفظون بقدرٍ ما من هويتهم الخاصة بالجماعة الفرعية – بأنّهم صاروا رموزاً لأعضاء مركزيين في تلك الجماعة. ومن ثمّ، فإنّهم يعيشون مشاعر العزلة، مع ما يرافق ذلك من مستويات التزام منخفضة. وللأمريين كليهما أثرٌ سلبي في أداء هؤلاء الأشخاص. وبمقدار شعور الناس أنّ عضويتهم في جماعةٍ أخرى ليست أمراً ذا قيمةٍ في نظر الآخرين، فقد يزداد احتمال تعرّضهم لنوع من التهديد بفعل الصورة النمطية⁽¹⁷⁾. إنّ هذا التهديد يُنتج سلوكاً منسجماً مع التوقعات السلبية المرتبطة بعضويتهم في الجماعة. على سبيل المثال، إنّ أداء الطلاب السود يصبح أكثر سوءاً في الامتحانات، عندما تنشأ ظروفٌ تجلب مزيداً من الانتباه إلى عرقهم، وذلك يؤدي إلى تعزيز الصور الثقافية النمطية السلبية المتعلقة بالسود، حتى في أوساط الطلاب الذين يرفضون مثل هذه الصور.

من هنا، وعلى الرغم من أنّ القادة يستفيدون كثيراً من تشجيع الهوية الجامعة العليا ضمن جماعاتٍ متجانسة، فقد تكون لهذه الجهود حدودٌ لا يُستهان بها، أو آثارٌ سلبية، عند وجود أبعاد مهمة للتنوع ضمن الجماعة. لذا، فمن المهم – لأسبابٍ عمليةٍ، وأخرى نظريةٍ أيضاً – التفكير في أشكال أكثر تعقيداً للهوية الاجتماعية؛ أي تلك الأشكال التي تعرف ظهوراً لأكثر من هويةٍ واحدة في الوقت نفسه.

الهوية المزدوجة

في سياق نموذج الهوية المشتركة لجماعة «نحن»، لا يفرض تطور هذه الجماعة على كل جماعة من الجماعات نسيان هويتها الجماعية الأقل اشتمالاً. وبوجه خاص، فقد ركزت دراساتنا – في المدة الأخيرة – على الشكل الثاني من إعادة التصنيف: أثر الهوية المزدوجة التي تكون فيها هوية الجماعة العليا بارزة، لكنها تكون أيضاً إلى جانب هوية الجماعة الفرعية البارزة تمثيلاً لمجموعات مختلفة تعمل معاً في فريق واحد. وفي هذا الصدد، فإن نموذج هوية جماعة (نحن) المشتركة يتناغم مع نماذج التناقص الثنائية البعد – حيث يوجد استقلال نسبي بين التراث الثقافي والهويات الرئيسة –، لا مع النماذج الأحادية البعد التي تقرّر ضرورة ترك الهوية الثقافية وإهمالها عند تبني الهوية الثقافية السائدة. وفي الوقت الذي يكون فيه تمثيل الجماعة الواحدة متصلاً بحالة التمثيل من منظور استيعابي، فإن الهوية المزدوجة تتناغم مع التكامل التعددي (التعددية الثقافية).

ونظراً إلى أن الأفراد ينتمون غالباً إلى مجموعات عدّة في الوقت نفسه، ويحملون هويات محتملة متعدّدة، فقد يجري تفعيل هوية مشتركة أو إدخالها؛ حتى إذا كانت هويات المجموعات المستقلة بارزة. وفيما يخص المؤسسة الواحدة، فقد ينظر الأشخاص إلى أنفسهم بوصفهم منتمين إلى وحدتين مختلفتين في آنٍ معاً (قسم المحاسبة وقسم التسويق على سبيل المثال)، لكنهم قد ينظرون إلى كل جماعة من هاتين الجماعتين وفقاً للعضوية في جماعات أخرى عابرة للأقسام (المرتبة الوظيفية الدنيا أو العليا مثلاً). إن مقارنة الهوية المزدوجة لهي شكل محدد من التصنيف المتقاطع أو العابر، حيث يجري الحفاظ على حدود الجماعة الأصلية، ولكن ضمن هوية جماعة عليا جامعة تمثل الحد الأعلى من الشمولية. وقد ينظر موظفو المحاسبة وموظفو المبيعات إلى أنفسهم بوصفهم جماعتين مختلفتين ضمن الشركة، لكنهم – في الوقت نفسه – يُصنّفون كلتا المجموعتين ضمن هوية مؤسساتية جامعة، حين يتعلق الأمر بالنظر إلى موظفي إحدى الشركات المنافسة.

إن إقامة أو تأسيس هوية جماعة مشتركة عليا، مع المحافظة على إظهار الهويات الفرعية واحترامها، قد يكون أمراً فاعلاً من حيث تقليل التوترات والتحيز بين أفراد المجموعات الفرعية؛ ذلك أن هذا يسمح بتفعيل مكتسبات الهوية المشتركة الجامعة من غير إثارة دوافع معاكسة تسعى

إلى تحقيق نوع من التميز الإيجابي لفئة بعينها ضمن هذه المجموعة. وقد يكون لهذا النمط من إعادة التصنيف فاعلية خاصة عندما يكون للأفراد ولاء وانتماءً قويين إلى جماعاتهم الأصلية. وفي هذا الصدد، فإن مكتسبات الهوية المزدوجة قد تحظى بأهمية خاصة ضمن سياق الجماعات المتعددة الأعراق، أو المتعددة المعتقدات.

ووفقاً لما ينسجم مع فرضيتنا القائلة إن الهوية المزدوجة تمثل شكلاً من إعادة التصنيف يمكن أن يُسهّل العلاقات الإيجابية من أجل أفراد جماعة الأقلية، فقد وجدنا أن الطلاب الذين يصفون أنفسهم بأنهم أمريكيون وأعضاء في جماعة عرقية أو إثنية في آنٍ معاً، يُظهرون قدراً أقل من التحيز إزاء الجماعات الأخرى في المدرسة، مقارنة بالطلاب الذين وصفوا أنفسهم بأنهم ينتمون إلى جماعة فرعية فقط.⁽¹⁸⁾ إضافةً إلى ذلك، فإن وجود تصور عن صلة شاملة جامعة عليا من شأنه أن يعزز الثقة بين أفراد الأعراق المختلفة، والقبول المشترك للسلطة ضمن مؤسسة من المؤسسات؛ حتى لو كانت الهوية العرقية بارزة بالنسبة إلى أفراد جماعة الأقلية.⁽¹⁹⁾ ويظهر أفراد جماعة الأقلية قدراً أكبر من الثقة، والالتزام بالجماعة، والاستجابة لما يأتيهم من ملاحظات؛ إذا شعروا باحترام قائد الجماعة وغيره من قادة الجماعات لهويتهم الخاصة بجماعتهم الفرعية، وذلك ضمن سياق هوية الجماعة العليا الجامعة لهؤلاء الناس كافة.⁽²⁰⁾ لذا، فإنه عندما تكون هوية الجماعة الفرعية بارزة، فإن بروز هوية الجماعة المشتركة في الوقت عينه يحفز إلى مزيد من الانسجام والتماسك.

وعلى الرغم من أن هذه الاكتشافات تدعم قيمة تطوير هوية مزدوجة لتكون بديلاً عن تمثيل المجموعة الواحدة من أجل تحسين مواقف أعضاء مجموعة الأقلية والتزامهم إزاء مجموعتهم، فإننا ننبه على أن فاعلية الهوية المزدوجة قد تتحسن على نحو ملموس بفعل توافق الهويتين: الفرعية والجامعة وتكاملهما. وفي ذلك، يقول براون وهيوستون: «إن العلاقات ضمن جماعات منوطة بالمهمة، وهي جماعات تضم أفراداً من هوياتٍ فرعيةٍ مختلفة، قد تكون منسجمةً ومنتجةً؛ حتى عندما تظل الهويات الفرعية قوية، ولكن مُحافظٌ عليها ضمن سياق التفاعل التعاوني بين جميع الأفراد. وعلى النقيض من ذلك، فحين يجري تصور الهوية الأخرى، أو تكون كذلك في الواقع، أنها في حالة نزاعٍ مع الهوية العليا الجامعة – كما هو الحال عند المحافظة على هويتي شركتين مندمجتين في مؤسسة واحدة، أو كما يحدث في هوياتٍ عائليةٍ منفصلة ضمن أسرة

مشتركة كبيرة - فإن أكثر الهويات المزدوجة قوة تكون مرتبطةً بقدر أكبر من التوتر، وبقدر أقل من العلاقات الإيجابية.

ختاماً، فقد تختلف مفاهيم السياق العام والتوافق الخاص بالهويات المزدوجة على امتداد أفراد المجموعة العليا الجامعة. ولعل أحد أشكال النفوذ المنهجي الممارس على هذه المفاهيم يتجلى فيما إذا كان الشخص عضواً في جماعة فرعية ذات مكانة عليا أو دنيا؛ أكثرية أو أقلية.

تحدي الهوية المزدوجة: منظور الأكثرية ومنظور الأقلية

إن لتباين أفراد جماعات الأقلية والأكثرية فيما يخص الموقع الاجتماعي والحقائق الاجتماعية، أثراً في نظرة هؤلاء الأفراد إلى العلاقات داخل الجماعة. وعلى وجه العموم، فإن أفراد جماعات الأكثرية والأقلية يتفاوتون فيما بينهم من حيث التماهي بالهوية العليا الجامعة. ففي حين يميل أفراد جماعة الأقلية عادةً إلى المحافظة على هوياتهم الثقافية الفرعية (التكامل التعددي، والتعددية الثقافية)، فإن أفراد جماعة الأكثرية يفضلون تمثلاً أو ذوبان جماعات الأقلية ضمن ثقافة واحدة (توجه بوتقة الصهر التقليدي)، ألا وهي الثقافة السائدة.⁽²²⁾

ولا يقف الأمر عند كون جماعات الأكثرية والأقلية تحمل تفضيلات مختلفة بشأن التمثيلات ضمن الهوية المزدوجة، بل يتعداه إلى واقع يُظهر تعارضاً بين ما يؤمن به كلا الجانبين من إيديولوجيات خاصة بالتمثّل (التوجه المصاب بعمى الألوان) والتكامل (توجه التعددية الثقافية). يتطلب التمثّل عادة أن يلتزم أفراد مجموعة الأقلية بالقيم والمُثل السائدة؛ وغالباً ما يفترض ذلك ابتعادهم عن القيم العرقية أو الاثنية غير المتوافقة معها، وتحقيق المواطنة الكاملة والقبول في المجتمع. أمّا توجه التعددية الثقافية فهو - على النقيض من ذلك - يسعى إلى أن يكون «شمولياً» عن طريق الاعتراف (وحتى الاحتفاء) بالفروق بين الجماعات المتباينة، وبإسهاماتها في المجتمع العام المشترك.

ونتيجةً لتعارض طبائع هذين التفضيلين: تفضيل جماعة الأكثرية (للمثّل والنظرة المصابة بعمى الألوان)، وتفضيل جماعات الأقلية (للحوية الثنائية ونظرة التعددية الثقافية)؛ فقد ينتج أثر مهم، يقلّل الناس منه عادةً، في العلاقات بين الجماعات. إذ يشعر الأشخاص الذين يعتمدون واحداً من هذين التوجهين في الأغلب، بالخطر من أفراد الجماعات الأخرى القائلين بالتوجه

الآخر.⁽²³⁾ ولقد وجدنا، على سبيل المثال، أنَّ الطلاب البيض يحملون انطباعات أكثر سوداوية، وردود أفعال أكثر سلبية، تجاه الطلاب السود في الجامعات التي يعبر فيها الطلاب السود بطرائق تباعد عن الهوية الجامعية الموحدة العليا، وتشدد على هويتهم العرقية. وإضافة إلى هذا، كما قلنا أعلاه، فإنَّ فرض هوية جماعة مشتركة على الأشخاص الذين يحملون هويات ونزعات قوية لجماعة فرعية (يتجلَّى هذا الأمر لدى كثير من أفراد جماعة الأقلية) يولّد خطر الهوية، ويُنتج ردود أفعال سلبية. ولكن، حين تؤدي التجارب والخبرات بين الجماعات المتباينة إلى التعزيز وزيادة وزن التمثيل الذي تفضله جماعة من الجماعات، فإنَّ النتيجة تكون مزيداً من الالتزام والاستثمار في المؤسسة الجامعة العليا.⁽²⁴⁾

إنَّ التوجهات المختلفة لدى أفراد جماعات الأكثرية والأقلية بخصوص التمثيل والتكامل تظهر أيضاً في استجابات هؤلاء الأفراد تجاه الأفراد الآخرين. ومن هنا، فإنَّ وجهات النظر والتفضيلات والمعايير المختلفة لدى أفراد جماعات الأكثرية والأقلية تطرح معضلةً على القادة. ومن شأن التشديد على هوية واحدة للجماعة المشتركة أو الهوية المزدوجة أن يُفضي إلى ردود أفعال إيجابية من بعض أفراد المجموعة، وردود أفعال سلبية من أفراد آخرين.

حلّ معضلة اختلاف وجهتي نظر الأكثرية والأقلية

كما أشرنا أعلاه، فإنَّ أوضاع الاعتماد الإيجابي المتبادل تُعدّ أكثر الوسائل فاعلية لتكوين إحساس قوي بالهوية المشتركة بين أفراد الجماعتين الفرديتين: الأكثرية والأقلية. إنَّ الاعتماد المتبادل التعاوني مناسبٌ أيضاً – على نحوٍ خاص – من أجل معالجة التصورات الموجودة لدى أفراد هاتين الجماعتين الفرعيتين ضمن المجموعة العليا التي تضمهما معاً. وبوجه خاص، فإنَّ المهام التعاونية الجماعية قابلةٌ للبناء بحيث يتوقف نجاحها على موارد متميزة مشتركة لدى كلٍّ من المجموعتين الفرعيتين، وهي الإستراتيجية التي نطلق عليها اسم «التعاون الذرائعي».⁽²⁵⁾ يتضمن هذا التعاون الذرائعي اعترافاً بأنَّ الجماعات الفرعية مختلفة فيما بينها من نواحٍ مهمة، وبأنَّ هذه الاختلافات قد تعزز الموارد المتاحة للمجموعة العليا عامّةً، التي يمكن ضبطها وتوجيهها على نحوٍ يجعلها تزيد من فاعلية الجماعة الكبرى، وتحسّن حالتها وحالة أفرادها كافة. ونظراً إلى وجود مسألة حاسمة في التعاون الذرائعي، تتمثّل في الاعتراف بالفوارق وقيمتها؛ فإنَّ القادة يستطيعون أداء دور مهم في التشكيل الملائم للتصورات والمفاهيم لدى أفراد المجموعات.

فمن وجهة نظر أفراد جماعة الأقلية الفرعية، وعندما تتحقق شروط التعاون الذرائعي، فإن الاعتراف بالفوارق والاختلافات لا يعود أمراً معيقاً للعمل في أذهان أفراد الجماعة؛ وتنصب جهود هؤلاء الأفراد على السعي لتحقيق الهدف المشترك الأعلى، ويجلب النجاح التقدير والعاقبة الحسنة للجماعة العليا الجامعة كلها. أمّا ما يخص أفراد جماعة الأقلية - إذا تحققت تلك الشروط، فإن هويتهم الفرعية تلقى الاعتراف بدلاً من أن تكون موضع الخطر، وإن إسهامهم الفريد يكون ضرورياً ويلقى التقدير. ويجري النظر في هذه الحالة إلى الهوية العليا الجامعة، وإلى الهويات الفرعية بوصفها متوافقة ومتكاملة كلها، وكذلك بوصفها مفيدة من أجل تحقيق الهدف؛ فيؤدي النجاح إلى تعزيز الهويات الخاصة بهذه الجماعات، وإلى تعزيز الرابط الجامع بينها.

إن هذا المنظور شبيهٌ بنموذج التفريق المتبادل بين الجماعات المتباينة، لكنه ليس مطابقاً له.⁽²⁶⁾ فذلك النموذج يعترف أيضاً بأن التشديد الأولي على التشابه والتماثل بين الجماعات يزيد الحافز الذي يدفع بها إلى تحقيق التمييز الإيجابي لجماعة المرء، وهذا ما يزيد من الإحساس بالفارق. في حين أن نموذج التمييز المتبادل بين الجماعات المتباينة، يركّز على القيمة العامة للاعتراف بالفوارق بين الجماعات ضمن علاقة تعاونية، لكنّ وضعية التعاون الذرائعي تدفع بهذه الأفكار إلى الأمام بتحديد الشروط التي تؤدي إلى زيادة المنافع الناجمة عن الاحتكاك والتفاعل.⁽²⁷⁾ وتشير هذه الوضعية إلى أن الاحتكاك والتفاعل يصبحان أكثر فاعلية عندما تؤدي مساهمات الجماعات الفرعية إلى تحسين نوعية المنتج النهائي، باستخدام المهارات الفريدة المتوافرة لدى كلّ جماعة فرعية من مصلحة الجماعة الكلية كلها.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى أن القيادة الفاعلة في حاجة إلى الانتباه إلى أهمية عمليات الهويات الاجتماعية المتعلقة بديناميات الجماعة، وأن إيجاد هوية جماعة «نحن» المشتركة وتعزيزها يؤدي غالباً إلى تشجيع التلاحم والتماسك والعلاقات الإيجابية بين أفراد الجماعة، وإلى تسهيل التزامهم بالجماعة، وإلى تقوية سلطات القائد وصلاحياته. ولكن، إذا وُجد تنوع في الجماعة، فإن التحدي الذي يواجهه القادة يكمن في «المواءمة» بين التفضيلات الموجودة عادةً لدى جماعة الأكثرية، ألا وهي التمثيل (هوية جماعة واحدة)، وذلك مقابل تفضيل التوجه التعددي (التعددية الثقافية) لدى جماعات الأقلية.

ويتعيّن على القادة أيضاً أن يتوصلوا إلى الإدارة الفاعلة للاحتكاك الناجم عن الاعتراف بالفروق والاختلافات، على نحو يدخل مقارباتٍ جديدةً مبتكرةً معقدة فيما يخص مهام حلّ النزاعات في الجماعة. ونحن نرى أنّ التعاون الذرائعي، حيث يتطلّب النجاح الاستفادة من نقاط القوة المميزة الفريدة لدى كلّ جماعة، يستطيع تلبية رغبة جماعة الأكثرية في الوصول إلى هوية واحدة مشتركة، ويستطيع تحقيق حاجة جماعة الأقلية إلى التمييز الإيجابي. ومن هنا، ومن أجل التوصل إلى نجاح القيادة العابرة لهذا الانقسام بين الجماعتين، فإنّ القادة في حاجةٍ إلى الاعتراف بهاتين النظرتين المختلفتين، وبالذواضع المختلفة أيضاً لدى أفراد الجماعات المتباينة، وتقدير تلك الاختلافات من غير الاكتفاء بإدارة أنشطة الأفراد؛ لأنّ عليهم أيضاً صياغة الأفكار والمفاهيم بطرائق ترضي الحاجات الفريدة لأفراد الجماعات كافة.

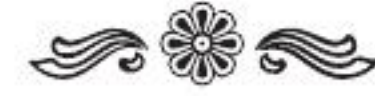
Notes

ملحوظة من الكاتب: أُعدّ هذا الفصل بدعم تمثّل في منحة (NSF) رقم (BCS-0613218) المقدمة إلى الكاتبين الأولين.

- (1) S. T. Fiske and S. E. Taylor, *Social Cognition*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1991).
- (2) For a review, see J. C. Turner et al., *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory* (Oxford, England: Basil Blackwell, 1987).
- (3) For a review, see Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model* (Philadelphia: The Psychology Press, 2000).
- (4) Ibid.
- (5) For social identity theory, see H. Tajfel and J. C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, ed. W. G. Austin and S. Worchel (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979), 33-48. For self-categorization theory, see Turner et al., *Rediscovering the Social Group*.
- (6) Turner et al., *Rediscovering the Social Group*, 50.
- (7) Gaertner and Dovidio, *Reducing Intergroup Bias*.
- (8) Ibid.

- (9) For reviews, see Gaertner and Dovidio, *Reducing Intergroup Bias*; and Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, "Addressing Contemporary Racism: The Common Ingroup Identity Model," in *Motivational Aspects of Prejudice and Racism* (Nebraska Symposium on Motivation), ed. Cynthia Willis-Esqueda (New York: Springer, 2007), 111–133.
- (10) M. A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): 184–200.
- (11) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."
- (12) R. J. Crisp, C. H. Stone, and N. R. Hall, "Recategorization and Subgroup Identification: Predicting and Preventing Threats from Common Ingroups," *Personality and Social Psychology Bulletin* 32 (2006): 230–243.
- (13) R. D. Putnam, "E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-First Century, The 2006 Johan Skytte Prize Lecture," *Scandinavian Political Studies* 30 (2007): 137–174.
- (14) A. L. Antonio et al., "Effects of Racial Diversity on Complex Thinking in College Students," *Psychological Science* 15 (2004): 507–510.
- (15) S. R. Sommers, "On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations," *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (2006): 597–612.
- (16) A. Mummendey and M. Wenzel, "Social Discrimination and Tolerance in Intergroup Relations: Reactions to Intergroup Difference," *Personality and Social Psychology Review* 3 (1999): 158–174.
- (17) C. Steele and J. Aronson, "Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans," *Journal of Personality and Social Psychology* 69 (1995): 797–811.
- (18) Gaertner and Dovidio, *Reducing Intergroup Bias*.
- (19) Y. J. Huo et al., "Leadership and the Management of Conflicts in Diverse Groups: Why Acknowledging versus Neglecting Subgroup Identity Matters," *European Journal of Social Psychology* 35 (2005): 237–254.
- (20) Ibid.
- (21) R. Brown and M. Hewstone, "An Integrative Theory of Intergroup Contact," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 37, ed. M. P. Zanna (San Diego, CA: Academic Press, 2005), 255–343.
- (22) John F. Dovidio, Samuel L. Gaertner, and G. Kafati, "Group Identity and Intergroup Relations: The Common In-Group Identity Model," in *Advances in Group Processes*, vol. 17, ed. S. R. Thye, E. J. Lawler, M. W. Macy, and H. A. Walker (Stamford, CT: JAI Press, 2000), 1–34; C. S. Ryan et al., "Multicultural and Colorblind Ideology, Stereotypes, and Ethnocentrism among

- Black and White Americans,” *Group Processes and Intergroup Relations* 10 (2007): 617–637; M. Verkuyten, “Multicultural Recognition and Ethnic Minority Rights: A Social Identity Perspective,” in *European Review of Social Psychology*, vol. 17, ed. W. Stroebe and M. Hewstone (New York: Psychology Press, 2006), 148–184.
- (23) R. Y. Bourhis, L. C. Moïse, and S. Perrault, “Towards an Interactive Acculturation Model: A Social Psychological Approach,” *International Journal of Psychology* 32 (1997): 369–86.
- (24) Dovidio, Gaertner, and Kafati, “Group Identity and Intergroup Relations.”
- (25) M. J. Lamoreaux et al. “Reducing Intergroup Bias: When Intergroup Contact Is Instrumental for Achieving Group Goals” (manuscript in preparation, Department of Psychology, University of Delaware, Newark, 2007).
- (26) Brown and Hewstone, “An Integrative Theory of Intergroup Contact.”
- (27) Lamoreaux et al., “Reducing Intergroup Bias.”



الفصل الثاني

من نزاع الجماعات إلى التناغم الاجتماعي

القيادة عبر الهويات الاجتماعية المتنوعة المتنازعة

مايكل أ. هوغ

جامعة كليرمنت للدراسات العليا

مدرسة العلوم السلوكية والمؤسسية

يقدم التاريخ عدداً لا يحصى من الأمثلة على التحديات التي تلازم قيادة الجماعات المتباينة. ومن الأمثلة الناجحة على قيادة هذه الجماعات وعلى التعاون في القرن العشرين: التحالف الغربي في الحرب العالمية الثانية، وحلف شمال الأطلسي، واتحاد أمم جنوب شرق آسيا، والاتحاد الأوروبي. أمّا الأمثلة على عدم كفاية قيادة الجماعات المتباينة فقد تشمل: السعي الإيطالي المستمر إلى حكومة وحدة وطنية مستقرة، وانقسام الهند بعد استقلالها إلى دولة الهند التي غلب فيها الهندوس وقادها نهرو، ودولة باكستان التي غلب فيها المسلمون وقادها محمد علي جناح.

ثمّة أمثلة كثيرة أحدث عهداً. وبينما كنت أكتب هذا الفصل، حملت الأنباء أخباراً كثيرة عن النزاع على القيادة في العراق، وعن الحملة الانتخابية الأمريكية لعام 2008م، وعن تغيير رئيس الحكومة في المملكة المتحدة. وكان على القيادة الفاعلة الناجحة في العراق أن تتجاوز تاريخاً

طويلاً من النزاع الضاري بين السنة والشيعة والأكراد. أمّا في الولايات المتحدة فكان ثمّة حديثٌ عن انقسام وطني على أسس إيديولوجية؛ أي الانقسام إلى الحمر والزرق: ما الذي يتعيّن على المرشّح الرئاسي القيام به حتى يُعَدّه الناس ممثلاً للجماعتين معاً من غير أن يبدو خائناً في نظر قاعدته الحزبية؟ لقد ظلّ توني بلير عشر سنين كاملة محتفظاً بقيادة الحكومة لحزبه، حزب العمال، بعد ثمانية عشر عاماً من هيمنة المحافظين، وذلك بتزعمه خطأً قال إنّهُ «خطُّ وسطٍ»؛ فهل يستطيع رئيس الحكومة البريطاني الجديد، قائد حزب العمال، جوردون براون أن يكرّر هذا الإنجاز؟

إنّ علوم التنظيم والإدارة، حيث يجري الكَمّ الأكبر من بحوث القيادة، تميل إلى التركيز على العلاقات والتفاعلات بين القائد والعضو، وعلى الطبيعة التحويلية الانتقالية للقيادة، وكذلك على دور رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي.⁽¹⁾ ولعلّ هذا التركيز المؤسّساتي (المستمد من عالم الشركات) هو ما يشتّت الانتباه، ويبعد الأنظار عن حقيقة أنّ القادة في الحيز العام خاصة، ملزمين على الدوام تقريباً بـ «تقديم» القيادة إلى جمهورٍ لا يضم أشخاصاً متنوعين فحسب، بل يضم جماعاتٍ متنوعة أيضاً، وهي جماعات لا انسجام بينها في حالات كثيرة. وفي أكثر الأحيان، يكون التحدي الكبير الذي يواجهه القيادة كامناً في أن يكون المرء قائداً فاعلاً لجماعات متباينة؛ أي أن يقود كثيراً من الجماعات بحنكة ودهاء وفاعلية. فمثلاً، إنّ «توفير» القيادة لقسم علم النفس في إحدى الجماعات، لا يتضمّن المواءمة بين الفوارق الفردية بين أعضاء القسم المختلفين فحسب، بل يتضمّن – وهذا أكثر أهمية – المواءمة بين فروق واختلافات شديدة الوضوح بين الجماعات المختلفة، وتجاوزها أيضاً. ومن تلك الجماعات في مثالنا هذا: المشتغلون بعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس التطوري، وعلم النفس المعرفي.

ثمّة معلّم آخر يُقلّل غالباً من شأنه في بحوث القيادة التقليدية؛ هو وظيفة الهوية الخاصة بالقيادة. إذ إنّ من الأدوار المهمة للقادة العموميين خاصة، تزويد جمهورهم بهوية مشتركة. وفي المقابل، يتطلّع التابعون إلى قادتهم من أجل تزويدهم بإحساسٍ بهويتهم، وبما يجب أن يفكروا فيه، وكذلك بالسلوك المتوقع منهم، وكيفية التفاعل مع الجماعات الأخرى. ولقد رأينا – مثلاً – في السباق إلى انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 2008م جدلاً كثيراً بشأن الكيفية التي يستطيع بها المرشحون الرئاسيون كافة التحدث إلى الأمريكيين عن معنى أن يكون المرء أمريكياً، وكيف

يمكن لهم التقاط الهوية الأمريكية، والتعبير عنها، وإعادة تشكيلها أيضاً. ثمّة مثال آخر أكثر وضوحاً وتطرفاً؛ هو كيفية تجسيد قادة الأنظمة الشمولية (بول بوت في كمبوديا مثلاً)، أو قادة المذاهب الدينية (ديفيد كورشر وبرانش دافيديانز مثلاً) صورة هوية واحدة جامعة من أجل جماعتهم كلّها (يجري هذا عادةً عن طريق ممارسات حدية متطرفة).

توحي هذه الأفكار، إذا أخذت كلّها معاً، بأنّ القيادة الفاعلة تتعلّق – بدرجات متفاوتة – بالقدرة على صياغة هوية مشتركة تجسّد رؤيةً واحدة، ومجموعة مشتركة من القيم والمواقف والأهداف والممارسات. وبوجه عام، تتكوّن هذه الهوية المشتركة من هوياتٍ متعدّدة تمثّل جماعاتٍ اجتماعية مختلفة (لا أفراداً مختلفين فقط) لا تدرك إحداها اختلافها عن البقية فحسب، بل تنظر – في حالات كثيرة – نظرة عدم ثقة، أو نظرة عدم احترام إليها أيضاً. وفي أكثر الأحيان، يحتم التوصل إلى القيادة الفاعلة أن يكون المرء قائداً فاعلاً لجماعاتٍ متباينة، بحيث يمكنه إنشاء هوية شاملة وتطويعها، أو هوية جامعة متعالية موحدة، تتجاوز هويات الجماعات الفرعية بصورة لا تشعر معها الجماعات بأنّها تفقد هوياتها الفرعية المتميزة.

فمثلاً، إن القيادة الفاعلة في سري لانكا – بوصفها أمةً موحّدة – تتعلّق بصياغة هوية ومنظومة من الأهداف والقيم والممارسات الوطنية الخاصة بها، بحيث تكون مقبولةً بوصفها خصائص قومية محدّدة ذاتياً، تشمل كلّاً من التاميل والسنهاليين (جماعتان ارتكبت كلّ منهما فظائع مهولة في حق الأخرى طوال أربعين عاماً على وجه التقريب)، وذلك من غير أن تشعر أيّ جماعةٍ من هاتين الجماعتين الفرعيتين بأنّها تفقد هويتها التي تميّزها. وبذلك، يستطيع المرء أن يرى بكلّ سهولة أنّ القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة ليست أمراً هيناً؛ لأنّها تقوم على حلّ النزاعات بين الجماعات المتباينة.

يستطلع هذا الفصل ديناميات قيادة الجماعات المتباينة من زاوية نظرية الهوية الاجتماعية، وهي نظريةٌ في علم النفس الاجتماعي تستكشف العلاقات النفسية بين «إدراك الذات» و«سلوك» بعض الأشخاص في جماعةٍ من الجماعات، وكذلك بين الجماعات أيضاً.⁽²⁾ وبوجه خاص، فإنّ التركيز ينصب على نظرية الهوية الاجتماعية الخاصة بالقيادة، وهي نظريةٌ تصف كيفية التوصل إلى أقصى قدرٍ من الفاعلية من جانب القادة الذين يُجسّدون – من وجهة نظر أفراد الجماعة – الخصائص المحدّدة لهذه الجماعة.⁽³⁾ ولكن، نظراً إلى أنّ التحدي

الكبير المتعلق بقيادة الجماعات المتعددة يكمن في احتمال عدم موافقة الجماعة على مجموعة واحدة من الخصائص المحددة لها (قد تظهر اعتراضات عميقة من جانب الجماعات الفرعية المختلفة)، فإن هذا الفصل يتابع البحث من أجل التركيز على مبادئ نفسية اجتماعية أكثر اتساعاً وقدرة على حل نزاعات الجماعات المتباينة، وإنشاء الهويات العليا الجامعة.⁽⁴⁾

ثمة هدفان عامان اثنان؛ الأول: تبيان أن العمليات النفسية ذات الصلة بالهوية الاجتماعية وسلوك الجماعات المتباينة، تجعل القيادة الفاعلة لهذه الجماعات أمراً شديداً الصعوبة. والثاني: تبيان أن هذه المعرفة العلمية تسمح لنا بتحديد الظروف التي قد تجعل التوصل إلى تحقيق القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة أمراً أقل صعوبة؛ وذلك إذا طبقت على نحو إستراتيجي. وسوف نسوق من البراهين والحجج ما يُثبت أن التعددية قد تكون شرطاً مهماً من هذه الشروط. ختاماً، يتعين على القادة الفاعلين للجماعات المتباينة إنشاء هوية عليا شاملة جامعة، لا تُهدد استقلالية الهويات الفرعية ووحدتها، ويجب أن يكونوا هم أنفسهم تجسيدا لهذه الهوية في نظر أفراد الجماعة كافة.

نظرية الهوية الاجتماعية

طُرحت هذه النظرية أوائل العقد الثامن من القرن العشرين، ثم تطوّرت بعد ذلك بحيث صارت الآن واحدة من أهم تفسيرات علم النفس الاجتماعي لعمليات الجماعات والعلاقات بين الجماعات المتباينة، وكذا تصور الفرد لذاته بوصفه فرداً في جماعة.⁽⁵⁾

وتتمثل الفكرة الكامنة في جوهر هذه النظرية في أن الوظيفة الأساسية للجماعات الاجتماعية هي تزويد أعضائها بالهوية الاجتماعية؛ أي تحديد هدفهم فيما يتعلق بمختلف المفاهيم والتصورات والمواقف والقيم والمشاعر والسلوكيات المرتبطة بتحديد هذه الماهية، وكلها أمور يُتشارك فيها مع بقية أفراد الجماعة، إضافة إلى كونها تميزهم عن أفراد الجماعات الأخرى. ومن هنا، فإن الجماعة الاجتماعية «الجمهوريون الأمريكيون» تزود أفرادها بهوية يدركونها هم ويدركها غيرهم، وكذلك بمنظور محدد للتفكير والشعور والفعل على وفق طرائق بعينها.

إنَّ إحساسنا بِـ «مَنْ نحن»، وكيف «يجب أن نتصرف»، وكيف «سوف يعاملنا الآخرون»؛ كل ذلك أمورٌ أساسيةٌ في السلوك الاجتماعي التكيفي. وهي تلبي حاجةً بشريةً أساسيةً تتمثل في الحاجة إلى تخفيف عدم اليقين فيما يخص الذات، بحيث يصبح المرء قادراً على برمجة سلوكه وتخطيط أفعاله، وتوقع سلوك الآخرين على نحوٍ يطمئن إلى صحته. ⁽⁶⁾ ونظراً إلى أنَّ الجماعات لا تُعرِّف أنفسها فحسب، بل تقيّمها أيضاً؛ ونظراً إلى أنَّ الناس يحبون تقييم أنفسهم على نحوٍ إيجابي، ويحبون أن يقيّمهم الآخرون بصورةٍ إيجابية أيضاً، فإنَّ الجماعات وأفرادها يبذلون جهداً مضاعفاً، لا من أجل التميّز عن الآخرين فحسب، بل من أجل التميّز الإيجابي عن الآخرين أيضاً؛ أي أن يكونوا أفضل من الآخرين. لذا، فإنَّ السلوك المتبادل بين الجماعات المتباينة ليس إلّا صراعاً من أجل المكانة والتقدير والتفوق الأخلاقي، وهكذا دواليك. ⁽⁷⁾ ووفقاً لما سبق، فإنَّ عمليات الهوية تُعدّ وثيقة الارتباط بدافعٍ بشريٍّ أساسي، وعمليات معرفية أيضاً. فالناس ينشدون هوياتٍ اجتماعيةً تصف نفسها على نحوٍ إيجابي محبّذ، ويسعون إلى ترويج هذه الهويات والدفاع عنها، إضافة إلى توفير التشجيع والحماية للجماعات التي تُشرف على تحديد هويات من هذا النوع.

ولمّا كان التعامل مع التنوع الهائل لبنى البشر أمراً لا مفرّ منه، فإنَّ العقل يمثل العالم الاجتماعي على هيئة «فئات» من الناس (مثل: الجمهوريين، والكنديين، والاقتصاديين، واللاتينيين، والهندوس). إنَّ هذه التمثيلات تُظهر صوراً نمطية في واقع الأمر. وتُعرّف الصورة النمطية بأنها مجموعة من الخصائص والخصال (مثل: المواقف، والسلوكات، والملابس، والعادات) التي يُعتقد أنّها تجسّد جماعةً من الجماعات، فتُميّزها من الجماعات الأخرى ذات الصلة بالبحث. وعادةً ما يوافق الناس في جماعةٍ من الجماعات على الصورة النمطية الخاصة بجماعاتهم (جماعة نحن)، وعلى الصور النمطية الخاصة بالجماعات القريبة منهم (جماعات الأغيار). وإضافةً إلى ذلك، فإنَّ الناس يبالغون – في الأحوال جميعها تقريباً – في الفروق القائمة بين جماعاتهم وجماعات «الأغيار» القريبة منهم، ويبالغون أيضاً في مقدار التماثل والتشابه بين أفراد أي مجموعة من مجموعات الأغيار تلك. ويُعدّ سلوكاً تكيفياً من الناحية النفسية، لأنّه يُشدّد على تميّز الفئة التصنيفية، ويبسط العالم الاجتماعي وموقع المرء في هذا العالم.

وبوجه عام، تكون العضوية في الجماعة بارزة عند المشاركة في نشاطٍ من أنشطة الجماعة، أو «مواجهة» بين جماعاتٍ مختلفة على سبيل المثال. وحين نقابل شخصاً غريباً لا نعرف عنه إلا النزر اليسير، أو عندما نشعر بالكبرياء والفخر بجماعتنا، أو ننظر نظرة احتقارٍ إلى جماعةٍ ما من جماعات الأغيار؛ فإنَّ عضوية الجماعة تصبح بارزة أيضاً. عندئذٍ، فإننا، وعلى نحوٍ تلقائي، نصنّف الناس بوصفهم أفراداً في جماعات، ونُلحِق بكلّ منهم تلك الصفات التي تُعَدُّها «جماعتنا» صفاتٍ نمطيةً لهم. إننا نقوم بتنميطهم، ثم نتعامل معهم بوصفهم تجسيدا لجماعتهم بدلاً من عدّهم أفراداً يتميِّز كلّ منهم بذاته. وهذه عمليةٌ تدعوها نظرية الهوية الاجتماعية باسم «نزع الصفة الشخصية».

فمثلاً، نحن على ألفةٍ شديدة بصورٍ نمطيةٍ اجتماعيةٍ شعبيةٍ للأشخاص الذين يستخدمون حواسيب من نوع ماكنتوش مثلاً، أو أولئك الذين يستخدمون الحواسيب المكتبية، ونتصوّر أنّ لدى الناس ولاءً عاطفياً تجاه نظام حاسوبي بعينه دون غيره. ومن هنا، فإنَّ مستخدمي ماكنتوش قد ينظرون إلى مستخدمي الحواسيب المكتبية بوصفهم أشخاصاً مملّين بليدين «متحجرين»، ومن ثمّ، فهم أكثر بلادةً وتحجراً وإثارةً للملل من الأشخاص الذين يستخدمون حواسيب ماكنتوش. وحين يلتقي مُستخدم ماكنتوش مع واحدٍ ممّن يستخدمون الحاسوب المكتبي، فإنّه يصنّفه «من جماعة الحاسوب المكتبي» - بدلاً من تصنيفه مصمماً أو صديقاً شخصياً اسمه فلان - ثمّ يلصق به خصائص النمطية لتلك الفئة الاجتماعية. إنّ التفاعلات الناشئة تنبني بين هاتين الفئتين - جماعات ماكنتوش، وجماعة الحاسوب المكتبي - على وفق علاقات الجماعات المتباينة، بدلاً من بنائها بين شخصين فردين، أو بين رجلٍ وامرأةٍ مثلاً.

إنّ المرتكز الجوهرية في نظرية الهوية الاجتماعية، هو أنّ عملية نزع الصفة الشخصية يمكن أن تسري على الشخص نفسه الذي يقوم بها؛ فنحن نصنّف أنفسنا - على وجه التحديد - بالطريقة نفسها التي نستخدمها في تصنيف الآخرين، ومن ثمّ نلصق بأنفسنا خصائص الصورة النمطية الخاصة بجماعتنا. ولهذا الأمر نتائج واضحة! «فالتصنيف الذاتي» يتجاوز تصوراتنا ومعتقداتنا ومواقفنا ومشاعرنا وسلوكياتنا، بحيث يتلاءم مع أوساط الصورة النمطية التي نحملها نحن عن جماعتنا.

ونظراً إلى أن الصور النمطية تعمل على تحديد الجماعات وأفرادها، وتعريفهم، وتقييمهم أيضاً، فإنّ الناس يكونون حذرين في تبني الصورة النمطية، وما يتصل بها من معلومات. وذلك حين يتعلّق الأمر بجماعة المرء خاصة. وبوجه عام، توجد مصادر عدّة للمعلومات النمطية الخاصة بجماعة «نحن». ومن أكثر تلك المصادر مباشرة وموثوقة سلوك بقية أفراد جماعة «نحن»، الذين أصبحوا في نظر الآخرين أفراداً نمطيين إلى درجة كبيرة ضمن الجماعة عموماً. وفي كثير من السياقات الخاصة بالجماعات، ينظر التابعون إلى قائد الجماعة بوصفه عضواً «مرتفع النمطية» ضمن جماعته. وهذا هو - تحديداً - الشيء الذي يجعل القادة يؤدون (ضمن ظروف معينة) دوراً أساسياً في تحديد هوية الجماعات وتعريفها.

الهوية الاجتماعية والقيادة

تقدّم نظرية الهوية الاجتماعية في القيادة وصفاً لكيفية تأثير عمليات الهوية الاجتماعية في القيادة.⁽⁸⁾ والنقطة الجوهرية في هذا الأمر، على نحوٍ يستخلص استخلاصاً مباشراً من العمليات الموصوفة أعلاه، هي أنّه كلما ازدادت قوة تماهي الفرد بالجماعة، وازدادت أهمية تلك الجماعة بالنسبة إلى هوية ذلك الفرد وإحساسه بذاته (أي بروز عضويته وتقدّمها في الجماعة)، تأثّر هذا الفرد بالقيادة الذين يُنظر إليهم بوصفهم ممثّلين تمثيلاً نمطياً للجماعة المعنية. وحتى يكون القائد فاعلاً في ظل هذه الشروط، فإنّ الأمر يعتمد اعتماداً كبيراً على أن يرى فيه أفراد الجماعة صورةً نمطيةً عن جماعتهم. أمّا أقل القادة نمطيةً، فهم يواجهون صعوبةً أكبر في التوصل إلى القيادة الفاعلة.

ومن الناحية النفسية، فإنّ عملية القيادة في ظل هذه الشروط تعتمد على حقيقة أنّ الأشخاص، في الجماعات البارزة، يهتمون اهتماماً أساسياً بـ «نمطية» الجماعة، وبما هو أكثر تعبيراً عن هذه النمطية؛ إذ يتبع الأشخاص قاداتهم عند تعريف أنفسهم بوصفهم أفراداً في الجماعة، ثمّ عند معرفتهم بـ «الطريقة التي يتعيّن عليهم التفكير بها، والكيفية التي يلزمهم التصرف على وفقها». وهم يستمدون ذلك من أفراد الجماعة المشار إليهم بـ «الأفضل تجسيدا لهويتها». ويحظى الأشخاص الذين يجسّدون هذه النمطية بنفوذ وتأثير غير متناسبين، وهذا ما يؤهلهم ليصبحوا قادة فاعلين، وذلك لأربعة أسبابٍ تتعلق بالهوية الاجتماعية في الأقل:

أولها: إنّ العملية الإدراكية الأساسية الخاصة بنزع الصفة الشخصية، تضمن بقاء أفراد الجماعة ملتزمين بنمطية جماعتهم. ونظراً إلى أنّ الأشخاص الذين يمثلون هذه النمطية أفضل تمثيل يجسّدون نمطاً خاصاً بالجماعة، فقد يبدو أنّهم أقل تأثراً من الأفراد الأقل نمطية (وهذه مفارقة في الظاهر). إنّ أفراد الجماعة الذين يمثلون تلك النمطية هم مصدر النفوذ والتأثير، أي أنّهم هم الأشخاص ذوو النفوذ المؤثرون، وليسوا هدفاً للتأثير والنفوذ؛ إنّهم أصحاب النفوذ حقاً!

وثانيها: إنّ أفراد الجماعة ينظرون نظرة تفضيل إلى نمطية جماعتهم هم، حيث تُعدّ تعريفاً للنفس والجماعة بعد كلّ حساب. ومن هنا، فإنّ النظرة تزداد تفضيلاً عندما يتعلّق الأمر بأكثر الأفراد نمطية، وهذا ما يجعلهم محبوبين أكثر من غيرهم ضمن جماعتهم، وأكثر من أقل الأفراد نمطية على نحو خاص. ثمة مواد توثيقية كثيرة تثبت أنّ كون المرء محبوباً يسهّل عليه ممارسة التأثير في الأشخاص الآخرين.⁽⁹⁾ إضافة إلى ذلك، فإنّ الجماعة بمجملها، وبسبب وجود قدر غير قليل من التوافق على نمطيتها فيما بين أفرادها، تحب أفرادها الذين يجسّدون هذه النمطية؛ إنّهم موضع شعبية إجماعية عندما يتعلّق الأمر بالجماعة. وهذا الإجماع هو ما يبلور مكانة تقديرية تفصل بين القادة والتابعين، وتسمح للقادة بالتأثير في بقية أفراد الجماعة.

وثالثها: إنّ أفراد الجماعة النمطيين عادةً ما يجدون جماعتهم أكثر أهمية ومركزية بخصوص تعريف الذات، وهذا ما يجعلهم أكثر تماهياً بها. إنّهم «يستثمرون» أكثر من غيرهم في الجماعة، وهذا ما يزيد كثيراً من احتمال تصرفهم على نحو يخدم الجماعة. فهم يجسّدون معايير جماعتهم، ويفضّلون «نحن» على «الأغيار»، ويعاملون أفراد جماعة «نحن» على نحو عادل منصف، ويتصرفون على نحو يعزز جماعة «نحن» ويدعمها. وهذه السلوكات تؤكّد «نمطيتهم» وعمق عضويتهم، وتشجّع أفراد الجماعة الآخرين على الثقة بهم، وبأنّهم يتصرفون لما فيه خير الجماعة حتى إذا لم يكن ظاهر الأمر كذلك؛ وهذا ما يكسب الأفراد النمطيين في الجماعة شرعية لا يستهان بها.⁽¹⁰⁾ ومن هنا، فإنّ التابعين يثقون بهؤلاء القادة النمطيين؛ وهذا ما يسمح للقادة (مفارقة ظاهرية أخرى) بالابتعاد عن معايير الجماعة، والإقلال من التقيّد بها، والميل أكثر إلى الابتكار والتجديد والتحوّل ممّا نجده عند القادة غير النمطيين، أو عند أقلّهم نمطية. إنّ هذه الخصيصة الابتكارية التحولية جانبٌ أساسي من جوانب القيادة الفاعلة.⁽¹¹⁾

ورابعها: يتميز القادة بسلوكهم على خلفية بقية أفراد الجماعة؛ لأن هؤلاء الأفراد يَخَصُّون المعلومات والمعطيات ذات الصلة بالنمط المميز للجماعة بمزيدٍ من الاهتمام والانتباه، ويَخَصُّون أيضاً بانتباههم القادة الذين يجسّدون هذه المعلومات أكثر من غيرهم. ومن الموثّق جيداً في علم النفس الاجتماعي أنّ هذا «البروز» المفهومي للقادة يعمّق الميل البشري العام إلى رؤية قدر من الترابط بين سلوك الشخص وشخصيته التي تقف خلف ذلك السلوك، قد يزيد على ما هو متوقّع مسبقاً.⁽¹²⁾ وفي سياق مسألة القيادة، فإنّ هذا «الانحياز الترابطي» - كما يدعونه - يجعل التابعين يبنون شخصيةً كاريزمية (ذات شعبية) تتعلق بقائدهم. وبعد كلّ حساب، فإنّ السلوكات التي تُعزى إلى الشخصية تتضمّن أن يكون المرء منبعاً للنفوذ والتأثير، وقادراً على تحقيق انقياد الآخرين له، ومتحلياً بشعبية واسعة، ومتمتعاً بمكانة أعلى من غيره، إضافةً إلى قدرته على أن يكون مجدداً مبتكراً حائزاً على ثقة الآخرين. إنّ تصوّر هذه الشخصية الكاريزمية من جانب الجماعة يؤدي إلى مزيدٍ من تسهيل القيادة التجديدية المبدعة من جانب القادة النمطيين.⁽¹³⁾

لذا، فإنّ عمليات القيادة القائمة على الهوية الاجتماعية - كما عرضناها آنفاً - تزيد من سلطات القادة على نحوٍ يتيح لهم المحافظة على مراكزهم القيادية. ونظراً إلى أنّهم موضع ثقة ويحظون بفسحةٍ من أجل الابتكار والإبداع والتجديد، وينفردون بالمكانة المرموقة والصورة الكاريزمية؛ فإنّهم يصبحون مديرين نمطيين فاعلين قادرين على تحديد ما تهدف إليه الجماعة، وماهية الهوية الاجتماعية لأفرادها. وهم بذلك قادرون على ترسيخ النمط الموجود، أو تعديله، أو إعادة بنائه على نحوٍ دراماتيكي. ولعلّ هذه الفاعلية التحويلية التي تحمل رؤيتها الخاصة بها، هي من أهم خصائص القيادة الفاعلة على وجه التحديد، حيث يتمكّن القادة بها من تغيير نظرة الجماعة إلى نفسها. وقد يجوز عدّ هؤلاء القادة روّاد أعمال الهوية.⁽¹⁴⁾ فعلى سبيل المثال، يمكن لهؤلاء القادة امتداح نمطيتهم، والتقليل من شأن بعض جوانب سلوكهم بوصفها غير نمطية. وهم «يحدّدون» الأفراد المهمّشين أو العُصاة في الجماعة؛ من أجل تسليط مزيد من الضوء على نمطيتهم هم، أو إنشاء نمطية بعينها من أجل الجماعة على نحوٍ يعزّز نمطيتهم هم. إنّهم يضمنون مركزهم القيادي عن طريق نشر الأراجيف حول الطامحين الآخرين في القيادة، وعدّهم غير نمطيين. وهم يستخدمون - للمقارنة - جماعات الأغيار الأكثر تحديثاً لدى نمطية جماعة «نحن» الخاصة بهم.

من المهم أن نتذكر أن عمليات الهوية الاجتماعية تؤثر، فقط أو على نحو أكثر قوة، في القيادة ضمن الجماعات التي يتماهى أفرادها بها على نحو أشد. أمّا إذا كان تماهى الأفراد بالجماعة أقل قوة، أو إذا صارت الجماعة أقل مركزية فيما يخص التعريف الذاتي؛ فإنّ ديناميات الهوية الاجتماعية وما يتصل بها من عمليات قيادية تنجح إلى الضعف. وهنا، تكون القيادة الفاعلة أقل تعلقاً بالهوية وأضعف استناداً إلى نمطية الجماعة؛ إنّها، بدلاً من ذلك، أكثر تأثراً بالعوامل الأخرى من قبيل الشخصية الكاريزمية للقائد الجيد والخطط التي يضعها هذا القائد. ومن نتائج هذا الأمر أن القادة يصبحون قادرين على طرح خطاب يُسهّم في زيادة بروز الجماعة، أو تناقص بروزها. وأمّا إذا كان القادة أكثر نمطية، فإنّ زيادة بروز الجماعة يوفر لهم مكتسبات النمطية المرتفعة. أمّا إذا لم يكونوا من أصحاب النمطية الشديدة، فإنّ قيامهم بتقليل بروز الجماعة يقيهم مطبات القيادة الناجمة عن قلة نمطيتهم. وبوجه عام، إذا شعر القادة بأنهم ليسوا (أو أنّهم لم يعودوا) نمطيين، فإنّهم ينخرطون إستراتيجياً في مجموعة من السلوكات المتوجهة بالجماعة من أجل تعزيز مقوّمات عضويتهم فيها.⁽¹⁵⁾

وخلاصة القول أن نظرية الهوية الاجتماعية في القيادة تملك سنداً تجريبياً صلباً مستمداً من التجارب المخبرية، ومن دراسات واستطلاعات أكثر قرباً من الواقع.⁽¹⁶⁾

الهوية الاجتماعية وقيادة الجماعات المتباينة

يكمن تحدي قيادة الجماعات المتباينة في تجاوز الفوارق بين الجماعات، وبناء إحساس مشترك بنحن عن طريق إقامة الجسور التي تعبّر انقسامات الهوية، أو الفواصل الثقافية، وذلك ضمن الجماعة، مع حشد أفراد الجماعة حول القيم والمواقف والممارسات والأهداف المشتركة بينهم جميعاً.⁽¹⁷⁾ وإذا أمكن تحقيق هذا كله، فإنّ عمليات قيادة الهوية الاجتماعية تفعل فعلها لضمان القيادة الناجحة، لكن الأمر كله متعلّق برؤية أفراد الجماعة إلى أنفسهم بوصفهم وحدة واحدة، أو مجموعة موحّدة في ظل وجود قائد متناسب مع نمط هذه الجماعة، وحسن الاستجابة لجماعته بوصفها كلاً واحداً.

ثمّة عوائق كثيرة تنتصب أمام بناء الإحساس المشترك بالانتماء؛ أي الإحساس الذي يتجاوز الفوارق بين الجماعات. وعلى وجه التعميم، إذا كانت الجماعة تشتمل على جماعات فرعية (على

سبيل المثال، قلنا سابقاً إنَّ العراق يضم مجموعاتٍ فرعية، هي: السُّنة، والشيعة، والأكراد)، فإنَّ القائد يأتي من إحدى هذه الجماعات، وهذا يعني أنَّه قد لا يُنظر إليه بوصفه تمثيلاً نمطياً للجماعات جميعاً. والواقع هو أنَّ وجود هذا التنوع للجماعات الفرعية يقلل من احتمال وجود نمط واضح للجماعة الكلية. يتحدث دوك وفيلدينغ - مثلاً - عن دراساتٍ لجماعاتٍ فرعية ضمن جماعة عليا جامعة، لا يحظى فيها القائد بالمكانة والمحبة إذا كان عضواً في إحدى جماعاتها الفرعية، وذلك من جانب الأفراد الذين هم ليسوا من تلك الجماعة الفرعية؛ لكنَّه يكون جليلاً محبوباً في نظر أفراد الجماعة التي ينتمي إليها.⁽¹⁸⁾ تُظهر هذه النتائج ملاحظةً قوية الأساس فحواها أنَّ الاندماجات المؤسسية، وعمليات الاستحواذ بين الشركات، غالباً ما تفشل بسبب عدِّ قائد المؤسسة الجديدة، من وجهة نظر مجموعة مهمة من أعضاء هذه المؤسسة المندمجة، منتمياً إلى جماعةٍ فرعية لا ينتمي إليها هذا الجزء.⁽¹⁹⁾

تبدو مشكلة الجماعات الفرعية أكبر حجماً حين نصادف الوضع الشائع الذي تسود فيه جماعات فرعية متفاوتة المكانة، بحيث تحتل إحداها موقع جماعة الأكثرية، وتحتل الثانية موقع جماعة الأقلية. إنَّ سُنَّة العراق وشيعته لمثال جيد على هذا أيضاً. وما يحدث في هذه الحالة غالباً، هو أنَّ جماعة الأكثرية تنحو إلى أن تعكس خصائصها المميّزة وهويتها على الجماعة الكلية؛ لأنَّها ترى في تلك الجماعة الكلية، في الأصل، تمثيلاً لخصائص الأكثرية على نحوٍ أوسع وأكثر اكتمالاً من خصائص الأقلية.⁽²⁰⁾ في ظل هذه الظروف، فإنَّ جماعة الأقلية، وهي تضم العدد الأصغر من الأعضاء، قد تشعر بأنَّ هويتها وتميَّزها الغاليين عليها يتعرَّضان للتآكل والانتقاص، وتحلَّ محلَّهما خصائص جماعة فرعية أخرى. إنَّ هذا الوضع شديد الخطورة، وهو لا يُنتج - في أحسن الأحوال - إلاَّ تغريباً وإحساساً بـ «نزع الهوية». أمَّا في أسوأ الأحوال فهو يُحدث انشقاقاً عميقاً يؤدي إلى ظهور أقلية منفصلة منقوصة المزايا؛ وهذا ما يُفضي إلى تقويض استقرار الجماعة كلّها عبر أشكال مختلفة من الاحتجاج. وهو أمر يطرح تحدياتٍ جساماً أمام أيِّ محاولة للقيادة الفاعلة للجماعة الكلية. وعلى الرغم من أن دراسة لهوهمان، وهوغ، وبلاي قد توصلت إلى نتائج قريبة من هذا،⁽²¹⁾ لكنها لم تدفع الأمور إلى هذه الحالة الحديثة. إنَّها تتناول حالة الجماعتين الفرعيتين: جماعة الديمقراطيين، وجماعة الجمهوريين (يحتل الجمهوريون موقع الأكثرية في الوقت الراهن)، ضمن الهوية العليا الجامعة، ألا وهي الهوية الأمريكية، وذلك مع وجود جورج دبليو بوش (الرئيس المنتخب) بوصفه قائداً لهذه الجماعات العليا. وقد تناولت الدراسة حالة

أشخاص أمريكيين يستمعون إلى حديث للرئيس بوش يحفز إلى تعزيز الهوية الأمريكية. وقد تبين أن الجمهوريين - في ظل هذه الشروط - استجابوا بقدر أكبر من التماهي بالهوية الجمهورية والهوية الأمريكية على حد سواء، في حين كان تماهي الديمقراطيين بهويتهم الديمقراطية أكثر قوة، لكنه كان أقل قوة فيما يخص الهوية الأمريكية. لقد عُدَّت «الهوية الأمريكية» أكثر تمثيلاً للهوية الجمهورية منها للهوية الديمقراطية. لذا، فإن من شأن أي محاولة يقوم بها قائد جماعة الجمهوريين الفرعية من أجل تعزيز الهوية الأمريكية الجامعة، أن تُفضي إلى رد فعل عكسي في أوساط مجموعة الديمقراطيين الفرعية.

تجاوز الهويات غير المتوافقة من أجل

تطوير قيادة الجماعات المتباينة

يمكن للقيادة القائمة على الهوية الاجتماعية أن تكون فاعلة إذا تماهى أفراد الجماعة تماهياً قوياً بالجماعة التي تقدّم لهم هويةً مشتركة، وعُدَّ قائد هذه الجماعة قائداً نمطياً ممثلاً لها. ويكمن تحدي قيادة الجماعات المتباينة - بالنسبة إلى القائد - في إنشاء هوية واحدة انطلاقاً من هويات متعددة (متنازعة غالباً) على نحو لا تشعر معه أي هوية من تلك الهويات المتنازعة بالتهميش أو تناقص المزايا. إن هذا - بطبيعة الحال - جزء من الموضوع المهم المتعلق بكيفية حل النزاعات الاجتماعية في المجتمع. وهو يُعدّ أحد محاور التركيز الرئيسة في بحوث علم النفس الاجتماعي.⁽²²⁾ وتحدّد هذه الدراسة نقطة انطلاق واحدة بهذا الصدد؛ إنها التعددية.⁽²³⁾

في القيادة المتعددة الجماعات، يتمثّل الهدف العام في إقامة هوية عليا جامعة لا تُعدّ خطراً على وجود هويات الجماعات الفرعية. لذا، يجب أن تشعر الجماعات الفرعية بتقدير وتقييم أصيلين لهوياتها المميزة، وبأنّها تستطيع المحافظة على هذه الهويات إلى جانب عملها مع الجماعات الأخرى في خدمة القيم والأهداف العليا المشتركة. ثمّة بلدان كثيرة تعتمد هذه الإستراتيجية العامة على المستوى الوطني بانتهاج سياسة صريحة معلنة - إلى هذا الحد أو ذاك - من «التعددية الثقافية»؛ من أجل محاولة بناء مجتمع متماسك متسامح، وتنميته على نحو تستطيع فيه الجماعات الاثنية المتعددة أن تحافظ على هوياتها الاثنية، إلى جانب تمثّلها وتماهيها القويين بقيم الهوية الوطنية الجامعة وأهدافها وتقاليدها. يُذكر أن كندا وأستراليا

تصرّحان باعتماد هذه السياسة علناً، لكنّ ثمة بلدان أخرى، كالمملكة المتحدة، تسير في هذا الطريق إلى حدّ ما.

إنّ مبادئ الهوية الاجتماعية والعلاقات بين الجماعات المتباينة التي نوقشت أعلاه، تشير إلى بعض المبادئ العامة التي تلقي ضوءاً على ما يمكن لقادة الجماعات المتباينة اعتماده من إستراتيجيات، للوصول إلى التوازن الأمثل في القيادة. لذا، يتعيّن على القادة أولاً التخفيف من ظهور مزاياهم المتعلقة بجماعاتهم الفرعية، والتقليل من ظهور نمطيتهم الفرعية، إلى جانب التأكيد على خصائص الجماعة العليا ونمطيتها الجامعة. وينبغي لهم أيضاً الحرص على أن يرى فيهم أفراد الجماعة العليا كلّهم واحداً منّا؛ أي أن يكون سعيهم إلى خدمة مصالح الجماعة العليا موضع ثقة الجماعات كلها، بدلاً من العمل بجدول أعمال خفيّ يخدم جماعتهم الفرعية في حقيقة الأمر. وممّا لا شكّ فيه أنّ ترسيخ هذه الصورة ليس أمراً سهلاً على الإطلاق؛ ذلك أنّ قيام القائد بالابتعاد علناً عن جماعته الفرعية قد يُعدّ علامةً على قلّة الولاء لهذه الجماعة الفرعية من جانبه، وقد يُعدّ سعيّاً أنانياً منه إلى تجميل صورته الذاتية أمام أعين الجماعات الفرعية الأخرى. ومن شأن هذا أن يؤدي، في الحالين، إلى تقويض قدرات القيادة، وتضاؤل الثقة التي تحظى بها. أمّا الإستراتيجية التي تثمر قدراً أكبر من النجاح فهي إستراتيجية يمارسها قادة لا يكون ارتباطهم بجماعةٍ فرعيةٍ واحدة مفرط الشدة.

أمّا الأمر الثاني، فيتمثّل في وجوب اهتمام القائد اهتماماً كبيراً بإنشاء هوية جامعة عليا، لا تكون مفرطة التمثيل لجماعةٍ فرعيةٍ بعينها، ولا تضم عناصر تتعارض مع القيم المركزية الممارسة والمتجذّرة عميقاً لدى أيّ جماعة من الجماعات الفرعية ضمن الجماعات الكلية. فمثلاً، من غير الجائز في جماعةٍ تضم مسلمين ومسيحيين تضمين القيم المركزية تناول لحم الخنزير؛ لأنّ من شأن هذا أن يجعل المسلمين يشعرون بأنّهم مستبعدون؛ ولا يمكن لهذه القيم المركزية أن تتضمن ارتداء النساء «العباءة»: لأنّ هذا يجعل المسيحيين يشعرون بأنّهم مستبعدون أيضاً. وفيما يخص الأمر الثالث، فيتعيّن على القادة أن يُظهروا تقديرًا واضحاً صريحاً للهويات المميّزة الخاصة بالجماعات الفرعية، إلى جانب تركيزهم على الهوية العليا المشتركة الجامعة وتماهيهم شخصياً بهذه الهوية؛ لأنّها تتجاوز معظم الفوارق بين الجماعات الجزئية. وقد تتضمّن هذه الهوية الجامعة

تركيزاً على قيم إنسانية مشتركة على نطاق واسع، إضافة إلى ممارسات مشتركة ومقدرة لدى الجماعات كلها، مثل القيم المتصلة بالصدق والتعاطف الإنساني والمسؤولية.

وثمة منحنى آخر لهذه الإستراتيجية نفسها يتمثل في الترويج لفكرة أن الجماعات الفرعية تحتل أدواراً مختلفة، لكنّها متساوية القيمة، في الجماعة المشتركة العليا. وفيما يخص أيّ جماعة تسعى لتحقيق هدفٍ محدّد (كأن تكون مؤسسة أو تحالفاً ينشأ في وقت الحرب مثلاً)، فإنّ المفهوم القاضى بضرورة عمل الجماعات الفرعية المختلفة معاً من أجل تحقيق أهدافٍ مشتركة، لا يتيح لأيّ جماعةٍ فرعيةٍ منها تحقيق ذلك وحدها. وقد يكون في ذلك درء لخطر مشترك، أو محاربة جماعة أغيار أخرى. وقد يكون هذا التحالف الإستراتيجي الناجم عن الضرورة، الذي يقوم بين جماعات تلمس هذه الضرورة، أمراً مساعداً لأفرادها؛ من أجل التركيز على الهويات والخصائص المشتركة، بدلاً من الانتباه إلى ما يباعد بينهم.⁽²⁴⁾ وفي حال كانت هويات الجماعات الفرعية أمراً مهماً، فإنّ التحدي يدور حول مسائل الهيمنة الإيديولوجية، وخيارات الجماعات الفرعية وقادتها فيما يخص القيادة الفعلية للتحالف، لكنّ هذه التحالفات المتوجهة لمهمة محدّدة قد تكون هشة في واقع الأمر. ولعلّ من الأمثلة الكلاسيكية على ذلك، التحالف الذي نشأ في الحرب العالمية الثانية بين بريطانيا والولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي. فما أن أنجز التحالف مهمته ووضعت الحرب أوزارها (محاربة ألمانيا وإيطاليا واليابان وهزيمتها) حتى انبثقت الخلافات الإيديولوجية العميقة بين أطراف التحالف. وسرعان ما انفرط عقد التحالف، وبدأت الحرب الباردة التي وضعت الاتحاد السوفييتي في مواجهة كلٍّ من بريطانيا والولايات المتحدة.

أخيراً، وعلى المستوى العملي، فإنّ من شأن عصبة قيادية تضم ممثلين أصليين عن الجماعات الفرعية كلّها، أن تعزز فكرة المساواة في الصوت ضمن الهوية العليا الجامعة. ولعلّ الاتحاد الأوروبي مثال جيد على ذلك؛ لأنّ قيادته تسعى جاهدة على الدوام إلى وجود تمثيل من البلدان الكثيرة المختلفة التي يتكوّن منها الاتحاد. إنّ التمثيل الأصيل يوجد صورة المعاملة المنصفة التي اتضح أنّها تؤدي دوراً مهماً في تعزيز هوية الجماعة، وتقوية الثقة بالقيادة.⁽²⁵⁾ وعلى نحو ما أشرنا إليه أعلاه، فإنّ الثقة تُعدّ عنصراً حاسماً الأهمية في القيادة؛ إذ يتمتع القادة الذين يحظون بالثقة بفاعلية أكثر من أقرانهم الذين يفتقرون إليها. إنّ هذه الإستراتيجيات وما يرتبط بها من إستراتيجياتٍ أخرى، تساعد معاً - وفي ظل الشروط الصحيحة - على نشوء بيئة

إيجابية بناءً فيما يخص نمو الهوية المشتركة وتطورها؛ بيئة تستطيع فيها الهوية الاجتماعية والقيادة القائمة على نمطية جامعة أن تتزعزعا وتزدهرا وأن تعملأ أيضاً على تقوية الروابط التي تتخلل انقسامات الجماعات الفرعية وتتجاوزها. وحتى نضع هذا كله ضمن سياق واحد، يمكننا تخيل حالة تبادلية مشتركة تتولى فيها إحدى الجماعات الفرعية تقديم القيادة العليا، ويكون لها تمثيل زائد في الهوية العليا الجامعة. إن الإحساس بالاغتراب وعدم الثقة والأخطار الواقعة على الهوية - وهو إحساس قد يوجد لدى الجماعات الفرعية الأخرى في ظل هذا الوضع - يفرض على القيادة درجة من التماسك الشديد الذي قد ينقلب - بسهولة وسرعة - إلى قيادة ديكتاتورية (مستبدة)، مع ما يصاحب ذلك من انعدام للكفاية، ومن معاناة بشرية.

خلاصة

سلط هذا الفصل الضوء على قيادة الجماعات المتباينة في الأوضاع التي يكون نزاع الهويات فيها عقبة رئيسة أمام وجود قيادة كلية فاعلة. وي طرح هذا النقاش فكرة فحواها أن القيادة غالباً ما تخدم وظيفة متعلقة بالهوية؛ إذ ينظر أفراد الجماعة إلى قاداتهم (بدرجات مختلفة) من أجل تحديد هويتهم في المجتمع، وبلورة هذه الهوية، والتعبير عنها. وبذلك، تضطلع الهوية بدور مهم في القيادة العامة الجماهيرية، وفي الجماعات القائمة على معتقد إيديولوجي.

من جانبها، تقدم نظرية الهوية الاجتماعية تحليلاً اجتماعياً نفسياً متكاملًا لدور «مفهوم الذات» في العمليات الجارية ضمن الجماعات وفيما بينها؛ وهي تبين أن الأشخاص يحرصون كل الحرص على توفير الحماية والتعزيز للهويات الاجتماعية المهمة المترسخة في الجماعات التي ينتمون إليها. وحتى يكون القادة فاعلين في جماعات من هذا النوع، يتعين عليهم أن يظهروا بمظهر الأعضاء النمطيين الذين يجسدون الأوجه الجوهرية للجماعة. وثمة عمليات اجتماعية كثيرة تتعلق بالهوية وبالنفسية الاجتماعية، تشدد كلها على هذه الحاجة. وبوجه عام، فإن عمليات الهوية الاجتماعية تضمن القيادة الفاعلة للجماعات التي لديها تعريف ذاتي واضح لأنفسها. لكن المشكلة تكمن في أن الجماعات، في ظل قيادة الجماعات المتباينة، تحتضن هويتين أو أكثر من الهويات المتنافسة، بل المتنازعة أحياناً. وفي مثل هذه الأوضاع، فإن القادة غالباً ما يأتون من جماعة فرعية واحدة، وهذا قد يعني - في نظر كثير من أفراد الجماعة العليا - أنهم لا يمثلون نمطية الجماعة العليا حقاً؛ لأنهم أفراد فاعلون في جماعة من جماعات الأغيار ضمن الجماعة

العليا. وهذا بلا شك وضعٌ يهدد بانفراط الثقة في القيادة. ومن الواضح أنَّ القيادة هي أمرٌ شديد الصعوبة من غير توافر الثقة. إضافة إلى هذا، فإنَّ هوية الجماعة العليا الجامعة يمكن أن تُظهر تمثيلاً غير متناسب لهوية الجماعة الفرعية المهيمنة ضمن الجماعة الكلية؛ وهذه حالة قد تضمُّ في تضاعيفها خطراً كبيراً على الجماعات الفرعية الأخرى، وهذا ما يجعلها تشعر بالإقصاء والتمهيش والاعترا ب، بل بالاضطهاد أحياناً.

يكن التحدي، من زاوية الهوية، في تمكُّن القيادة (قيادة الجماعات المتباينة) من إنشاء هوية عليا جامعة تتجاوز هويات المجموعات الفرعية وتعلو فوقها من غير أن تشكّل خطراً على وجودها. ليس هذا أمراً سهلاً، لكنَّ بحوث علم النفس الاجتماعي تركّز تركيزاً خاصاً على المكاسب الكامنة في التعددية، وتقترح عدداً من إستراتيجيات القيادة التي يمكن أن تعزز فكرة الهوية المشتركة، ومن ثمّ، يمكن أن تعمل على تسهيل نشوء هوية اجتماعية فاعلة، وقيادة قائمة على نمطية منبثقة عن هذه الهوية. وبقدر تمكُّن مَنْ يقودون جماعات متباينة من تجميع الأفراد حول جوامع تكون هوية لا تحمل خطراً عليهم، فإنَّهم يستطيعون الاستفادة من المزايا القيادية المهمة التي يمكن اشتقاقها من النمطية العليا، ومن النظرة الإيجابية الإجماعية، وكذلك من الثقة القائمة على أساس الجماعات كلّها.

Notes

- (1) Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
- (2) For an overview, see Michael A. Hogg, "Social Identity Theory," in *Contemporary Social Psychological Theories*, ed. Peter J. Burke (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2006), 111–136.
- (3) For an overview, see Michael A. Hogg and Daan van Knippenberg, "Social Identity and Leadership Processes in Groups," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 35, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Academic Press, 2003), 1–52.
- (4) For an overview, see Michael A. Hogg, "Intergroup Relations," in *Handbook of Social Psychology*, ed. J. Delamater (New York: Kluwer Academic/Plenum, 2003), 479–501.
- (5) Henri Tajfel and John C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, ed. William G. Austin and Stephen Worchel (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979), 33–47; and John C. Turner, Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell, *Rediscovering the Social Group: A Self-Catego-*

rization Theory (Oxford, UK: Blackwell, 1987). See also Hogg, "Social Identity Theory"; and Michael A. Hogg and Dominic Abrams, *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes* (London: Routledge, 1988).

- (6) Michael A. Hogg, "Uncertainty–Identity Theory," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 39, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Academic Press, 2007), 69–126.
- (7) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."
- (8) Michael A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): 184–200; Hogg and van Knippenberg, "Social Identity and Leadership Processes in Groups."
- (9) Ellen Berscheid and Harry T. Reis, "Attraction and Close Relationships," in *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed., vol. 2, ed. Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske, and Gardner Lindzey (New York: McGraw–Hill, 1998), 193–281.
- (10) Tom R. Tyler, "The Psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Voluntary Deference to Authorities," *Personality and Social Psychology Review* 1 (1997): 323–345.
- (11) Bruce J. Avolio and F. J. Yammarino, eds., *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (New York: Elsevier, 2003).
- (12) Daniel T. Gilbert and P. S. Malone, "The Correspondence Bias," *Psychological Bulletin* 117 (1995): 21–38.
- (13) Avolio and Yammarino, *Transformational and Charismatic Leadership*.
- (14) Stephen Reicher and Nick Hopkins, "On the Science of the Art of Leadership," in *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*, ed. Daan van Knippenberg and Michael A. Hogg (London: Sage, 2003), 197–209.
- (15) For example, Michael J. Platow and Daan van Knippenberg, "A Social Identity Analysis of Leadership Endorsement: The Effects of Leader Ingroup Prototypicality and Distributive Intergroup Fairness," *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (2001): 1508–1519.
- (16) For a recent review, see Daan van Knippenberg, Barbara van Knippenberg, David De Cremer, and Michael A. Hogg, "Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda," *Leadership Quarterly* 15 (2004): 825–856.
- (17) Deborah A. Prentice and Dale T. Miller, eds., *Cultural Divides: Understanding and Overcoming Group Conflict* (New York: Russell Sage, 1999).
- (18) Julie M. Duck and Kelly S. Fielding, "Leaders and Subgroups: One of Us or One of Them?" *Group Processes and Intergroup Relations* 2 (1999): 203–230;

- and Julie M. Duck and Kelly S. Fielding. "Leaders and Their Treatment of Subgroups: Implications for Evaluations of the Leader and the Superordinate Group," *European Journal of Social Psychology* 33 (2003): 387–401. 30 Insights and Concepts
- (19) For example, Deborah J. Terry, C. J. Carey, and Victor J. Callan, "Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective," *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (2001): 267–280; and Daan van Knippenberg, Barbara van Knippenberg, L. Monden, and F. de Lima, "Organizational Identification after a Merger: A Social Identity Perspective," *British Journal of Social Psychology* 41 (2002): 233–252.
- (20) Michael Wenzel, Amelie Mummendey, Ulrich Weber, and Sven Waldzus, "The Ingroup as Pars Pro Toto: Projection from the Ingroup onto the Inclusive Category as a Precursor to Social Discrimination," *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (2003): 461–473.
- (21) Zachary P. Hohman, Michael A. Hogg, and Michelle C. Bligh, "Identity and Intergroup Leadership: Asymmetrical Political and National Identification in Response to Uncertainty" *Self and Identity* (in press).
- (22) Hogg, "Intergroup Relations"; and Prentice and Miller, *Cultural Divides: Understanding and Overcoming Group Conflict*.
- (23) Fathali M. Moghaddam, *Multiculturalism and Intergroup Relations* (Washington, DC: American Psychological Association, 2008); and Maykel Verkuyten, "Multicultural Recognition and Ethnic Minority Rights: A Social Identity Perspective," *European Review of Social Psychology* 17 (2006): 148–184.
- (24) Muzafer Sherif, *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation* (Boston: Houghton Mifflin, 1966).
- (25) Tyler, "The Psychology of Legitimacy: A Relational Perspective on Voluntary Deference to Authorities."



الفصل الثالث

في النفسية الاجتماعية لقيادة الجماعات المتباينة

أهمية عمليات الهوية الاجتماعية والتصنيف الذاتي

مايكل ج. بلاتو

الجامعة الوطنية الأسترالية

ستيفن د. ريتشر

جامعة سانت أندروز

س. ألكساندر هازلام

جامعة إكستر

ثمة طريقتان، في الأقل، لجعل الأشخاص يقومون بالأشياء؛ الأولى: إجبارهم على العمل خلافاً لرغباتهم؛ أي استخدام القسر من أجل ضمان الانصياع. والثانية: تشكيل إرادتهم؛ أي استخدام النفوذ والتأثير الاجتماعي لضمان تغيير آراء الآخرين. وفيما يخص استكشاف مسألة القيادة، فإننا نعمل انطلاقاً من مقدّمة فحواها أنّ القيادة أمر متعلّق بالنفوذ والتأثير الاجتماعي. ووفقاً لتحليلنا (ولما نراه في معظم أدبيات علم النفس الاجتماعي أيضاً)، فإن القدرة على التأثير في الآخرين هي السمة المحدّدة للقيادة.⁽¹⁾ ونحن نطلق في تحليلنا هذا من مبادئ نظرية التصنيف الذاتي.⁽²⁾ حيث تفترض هذه النظرية أنّ الأشخاص يتأثرون بالآخرين بقدر تمثيل

هؤلاء الآخرين لعضوية المرء البارزة حالياً في جماعته. وبكلماتٍ أخرى، فإننا نتأثر بأقراننا من أعضاء جماعة نحن، لا بالأشخاص الموجودين خارج هذه الجماعة. وثمة أدلة قوية تدعم هذه النظرية.⁽³⁾

لقد جرى في دراسةٍ مخبريةٍ كاشفةٍ، تجميد طلاب دراسات عليا في إحدى الجامعات العلمية من أجل دراسة استجاباتهم لمؤثرٍ خارجي يسبب الألم.⁽⁴⁾ حيث شارك الطلاب في هذا الاختبار منفردين. وكان أحدهم يضع يده في وعاء من الماء الشديد البرودة، بحيث تظل يده في الماء أطول مدة ممكنة حتى لا يعود قادراً على تحمل الألم الناجم عن البرودة. وفي الوقت عينه، كان الباحثون يقيسون مقدار التنبه الفيزيولوجي بوصفه مقياساً لرد لاإرادي يدل على مقدار القلق. وبعد إجراء التجربة مرّة واحدة، قابل بعض المشاركين طالبةً أخرى تزعم أنها شاركت في الدراسة نفسها من قبل؛ في حين لم يقابل بعض آخر من المشاركين أي شخص قبل تكرار التجربة. وكانت تلك الطالبة في الحقيقة تعمل مع الباحثين؛ وقد قدّمت نفسها أحياناً بوصفها طالبة دراسات عليا في الجامعة العلمية نفسها، وقدّمت نفسها في مرّاتٍ أخرى بوصفها طالبة تدرس الفنون. وكان ذلك «تغييراً مقصوداً» تجريبياً حاسماً لعضوية الجماعة. وبعد ذلك، كانت المُشاركة تطمئن المشاركين الحقيقيين، بصرف النظر عمّا زعمته بشأن عضويتها في الجامعة، أنّ «تكرار التجربة أسهل كثيراً من المرّة الأولى بكثير». وكانت القضية المركزية هنا هي معرفة إذا كان المشاركون من طلاب العلوم سوف يتأثرون بهذا التأكيد الذي يحاول أن يطمئنهم أم لا. وطبقاً للتوقعات تماماً، كان المشاركون أكثر هدوءاً واسترخاءً من الناحية الفيزيولوجية بعد تلقي هذا التأكيد من الطالبة المزعومة، وذلك مقارنة بزملائهم الذين قدّمت نفسها إليهم، وطمأنتهم بوصفها طالبة فنون؛ أي أنها ليست من جماعتهم، وكذلك كانت حال الأشخاص الذين لم يطمئنهم أحدٌ على الإطلاق. والواقع أنّ تلك التأكيدات المطمئنة التي جاءت من خارج الجماعة لم تكن ذات أثرٍ في المشاركين، وهذا ما يتضح من مقارنة وضعهم بوضع أقرانهم الذين لم يتلقوا أيّ تأكيدات.

أمّا فيما يتعلق بتحليلنا للقيادة، فلا بُدّ من لفت النظر إلى ما هو موضع دراسةٍ حقاً هنا. فقد كانت محاولة التأثير تلك تهدف إلى تشكيل مواقف الأشخاص وسلوكهم، وتحديد واقع كان مؤلماً من الناحية الجسدية في مثالنا. وإضافة إلى هذا، فإنّ محاولة التأثير كانت تستهدف أمراً يتعلق

بعواقب شخصية ملموسة (الألم الجسدي الواضح الذي جرّبه المشارك)، مع نتائج يُستبعد أن تكون خاضعةً للضبط الواعي (مقدار التنبه الفيزيولوجي)، وهذا ما يوحي بعمليةٍ داخليةٍ حقيقيةٍ، وبتغيّرٍ حقيقيٍّ في الرأي أو الموقف، لا مجرد الانصياع أو الإذعان للتأثير. وبطبيعة الحال، فإننا - في العالم الواسع الحقيقي - سنكون على الأرجح مهتمين بمسألة القيادة على النطاق الواسع؛ لكنّ النقطة الأساسية التي توضحها هذه الدراسات هي أنّ عملية التأثير مرتبطةٌ تماماً بتصورات الأشخاص عن العضوية المشتركة في الجماعة.

مشكلات قيادة الجماعات المتباينة:

السعي إلى اجتياز حدود الجماعة

يجب أن يكون واضحاً الآن أنّ إمكانية قيادة الجماعات المتعدّدة (القيادة التي تعبر حدود الجماعات) أمرٌ صعب منذ البداية؛ وذلك بسبب المشكلة العويصة الواضحة المتمثلة في اكتساب نفوذ اجتماعي يتجاوز حدود الجماعات. وبمقدار ما يركّز تحليلنا هذا للقيادة على التأثير والنفوذ الاجتماعي، وبمقدار ما يكون النفوذ الاجتماعي عمليةً تخص الجماعة نفسها على نحوٍ فريد؛ فإنّ أفق قيادة الجماعات المتباينة قد يبدو مظلماً. وفي مثال آخر على هذه الصعوبات، يبيّن ديفيد وتورنر أنّ أنصار البيئة المتطرفين لا يملكون إلاّ أثراً قليلاً في تشكيل أفعال جماعات البيئة المعتدلة وصياغتها، وأنّ دعاة الحركة النسوية المتطرفات لا يملكون نفوذاً وسطوةً على دعائها الذين يتخذون موقفاً معتدلاً.⁽⁵⁾

فهل تفترض المعرفة النظرية والتجريبية إذن، أنّ قيادة الجماعات المتباينة أمرٌ مستحيل؟ «لحسن الطالع، فإنّ الإجابة هي بالنفي؛ ذلك أنّ العضوية النفسية في الجماعة ليست أمراً ثابتاً، بل هي أمرٌ جارٍ معتمدٌ على سياقه. فإذا تابعنا في مثالنا المذكور أعلاه، نلاحظ أنّ ديفيد وتورنر يبيّنان أيضاً، في سياقاتٍ تبرز ضمنها العضوية في جماعةٍ عليا، (شركات الأخشاب التي تقطع الأشجار في مواجهة جمهور البيئيّين مثلاً، أو الرجال بالنسبة إلى مناصرات الحركة النسوية) أنّ الشمولية النسبية للعضوية النفسية في الجماعة تشهد حركةً وانتقالاً. وهنا لا يعود «المناضلون المتشدّدون» مجموعةً خارجية، أو مجموعة أغيار، في نظر الأغلبية المعتدلة، بل يصبحون جزءاً من جماعة «نحن» التي اتسعت.

والواقع أنَّ هؤلاء الأشخاص أصبحوا «نمطاً ممثلاً» لجماعة «نحن»؛ نظراً إلى انتقاء المبادئ التي كانوا يمثلونها، وهذا ما جعلهم مختلفين عن المعتدلين، بل صارت هي الشيء الذي يجعل أنصار البيئة أو أنصار الحركة النسوية مختلفين عن قاطعي الأشجار أو عن الرجال. وفي هذا الإطار، فإنَّ الصوت الأكثر نضالاً وتجذراً صار قادراً على قيادة الحركة بالمعنى الواسع. لقد صار أفراد جماعة الأغيار السابقين أعضاء في جماعة نحن الآن، وصار كلُّ من تأثرهم وقيادتهم للجماعة كافة أمراً ممكناً!

أهمية إيجاد عضوية مشتركة في الجماعة

يتضح في هذا المقام تماماً إحدى الطرق الممكنة لتناول مسألة الصعوبات التي تعترض قيادة الجماعات المتباينة. وقد يكون الأمر أنَّه على الرغم من ممارسة القائد نفوذه على أفراد مجموعته فقط، فإنَّ تلك المجموعة عينها قد تكتسب تعريفاً أكثر اشتمالاً بحيث تضم مَنْ كانوا مستبَعدين من عضويتها سابقاً؛ أي المستبَعدين عن إمكانية ممارسة النفوذ أصلاً. وفي هذا السياق، فقد أخذ كلُّ من غارتنر ومان وموريل ودافيدو يطور هذه الفكرة الأساسية في تحليل مسألة تناقص الموقف المتعالي.⁽⁶⁾ وهم يقولون إنَّ هذا الموقف قد يتراجع أو يتناقص إذا حُفِّز الأشخاص إلى إعادة تصنيف أفراد جماعة الأغيار ليصيروا زملاء ضمن جماعة نحن. ولكن، على مستوى أعلى من التصنيف الشامل. لقد اختبر هؤلاء الكتاب تلك الفكرة تجريبياً، فتوصلوا إلى وجود تناقص في توجه أفراد جماعة نحن إلى التقييم التفضيلي فيما بينهم. وما يهمننا بشأن تحليلنا الحالي هو ملاحظة أنَّ المشاركين، عندما سُئلوا عمَّن يفضلون لقيادة الجماعة المشتركة، كانوا أكثر ميلاً إلى تفضيل أفراد جماعة نحن عندما جرت المحافظة على التمايزات بين الجماعات المختلفة؛ لكنَّ المشاركين أنفسهم أظهروا – في الواقع – تفضيلاً لمن كانوا من جماعة الأغيار عندما صارت الجماعة المشتركة الجامعة أكثر بروزاً.

من الطبيعي ألا يكتفي الأفراد الطامحون في أيِّ جماعة بالانتظار لموعِد إعادة التصنيف حتى يمسكوا بدفة القيادة؛ بل إنَّ أولئك الطامحون إلى القيادة غالباً ما يسعون سعيّاً فاعلاً إلى تعريف الفئات على نحوٍ واسعٍ فضفاض؛ من أجل التأثير في كلِّ مَنْ يستهدف الوصول إلى التأثير فيهم. ولعلَّ من أهمِّ مهارات القيادة توسعة حدود الفئة على النحو الذي يجعل المرء قادراً على أن

يكون ممثلاً للجمهور الواسع الذي يريد التأثير فيه. وكما عبّرنا عن هذا الأمر آنفاً، فإن القادة هم رواد الأعمال في ميدان الهوية.⁽⁷⁾

هذا ما يبيّنه ريتشر وهوبكينز في تحليلهما لخطابات مارغريت تاتشر (من حزب المحافظين)، ونيل كينوك (من حزب العمال) في أثناء إضراب عمّال المناجم البريطانيين عام 1984م.⁽⁸⁾ فقد سعى كلٌّ من هذين القائدين إلى تصوير نفسه، وحزبه معه، ممثلاً لجماعة نحن الواسعة، في مواجهة أقلية ضئيلة تمثل الخصم. وكان جزءٌ حاسمٌ من تلك الخطابات يتضمّن توسعة حدود جماعة نحن بحيث تشمل الجمهور كلّ، وكذلك تضيق حدود جماعة الأغيار. أمّا ما يتعلق بتاتشر، فقد كان الإضراب متعلقاً بالطبيعة البريطانية (ممثلةً بعمّال المناجم والحكومة معهم) التي تتعرّض لهجمة من أقلية ثورية غريبة (يساندها حزب العمال). وأمّا ما يخص كينوك، فإن الإضراب كان متعلقاً بحياة الناس العاديين (ممثلةً بالعمّال المضربين وحزب العمال معهم) التي تتعرّض لهجمة من نخبة لا تريد أن تفهم شيئاً (مارغريت تاتشر نفسها على نحو خاص).

وعلى نحو أكثر تعميماً، فقد رأى ريتشر وهوبكينز أنّ هيمنة مفهوم الأمة في سياسة الديمقراطيين الليبراليين، هي أمرٌ أكثر اتصالاً بطبيعة الجمهور الذي يسعى السياسي إلى كسب تأييده ورضاه منه إلى محتوى السياسات نفسها.⁽⁹⁾ ويستطيع القادة بتأطير السياسات من حيث علاقتها بالقيم والخصائص الوطنية، استمالة الموجودين كافة في منطقة بعينها ممّن يملكون حق التصويت، لا بعضهم فقط. وتبعاً لذلك، فإنّ ما يختلف من حزبٍ إلى آخر هو المعنى الذي يعطيه كلّ حزب للفئات الوطنية، أو الفئات المنضوية تحت لواء الأمة. يُذكر أنّ كلّ حزب يعرف الوطنية بطريقة تتوافق مع ما يطرحه هو نفسه. ومن هنا نجد في إسكتلندا أنّ استخدام الإسكتلندية ليس مقتصرًا على الحزب القومي الإسكتلندي ذي العقلية الاستقلالية. إنّهُ أمرٌ بارزٌ أيضاً فيما يقوله الحزب الاتحادي المحافظ. كلّ ما في الأمر هو أنّ الحزب القومي الإسكتلندي يساوي بين الإسكتلندية والعقلية الاستقلالية. في حين ينظر المحافظون إلى الإسكتلندية بوصفها أمراً يركّز على قيم الريادة التي تجد أفضل فرصة لها عندما تكون إسكتلندا جزءاً من بريطانيا.

فإنّ ثمة حدود موجودة وعلى الرغم من هذا كلّهُ؛ لأنّ رسم الفئات التصنيفية أمرٌ لا يمكن أن يكون على وفق إرادة المرء. صحيحٌ أنّ إعادة التصنيف تفتح آفاقاً مثيرةً من أجل قيادة الجماعات المتباينة، إلّا أنّ ثمة مواصفتين اثنتين لا بُدّ من توافرها للتوصّل إلى أيّ استنتاجات يمكن أن

نخرج بها من البحث. بدايةً، قد ينم قولنا إننا «كلنا أمريكيون» أو «كلنا بشر» عن نبات حسنة. ولكن، من الممكن أيضاً أن يتسبب ذلك في عواقب غير مقصودة إذا جرى اتباعه على نحو ساذج. فإذا عمد القادة إلى التشديد على العضوية في جماعة الأمريكيين المشتركة الكبرى على سبيل المثال، ثم لم يفعلوا شيئاً لتغيير الفوارق التي تميز وضع المجموعات الفرعية الحقيقية ضمن هذه الجماعات الكبرى؛ فإن تلك الفوارق ستبقى على حالها. وبعبارة أخرى، فإن الاكتفاء بالتشديد على العضوية في الجماعة العليا لن يلبث أن يؤدي إلى إخفاء الفوارق الحقيقية بين الجماعات الفرعية المتباينة.

يقول خطابنا: «كلنا أمريكيون»، لكن الأمريكيين من أصل إنكليزي، وكذلك ذوو الأصل الإسباني، سيعرفون أن ذوي الأصول الإسبانية باقون في مكانتهم الفرعية الدنيا، وسوف يتصرفون على نحو يُظهر هذه المعرفة. وبطبيعة الحال، فإن هذا الوضع لن يتقدم بنا أي خطوة إلى الأمام فيما يخص السعي إلى جسر الهوة الفاصلة بين الجماعات المتباينة (بل قد يجعل الوضع أسوأ من ذي قبل أيضاً). ومن جهة أخرى، فإن ثمة واقعين نفسيين اجتماعيين إضافيين لا بُدّ للقادة من التعامل معهما عند التشديد على عضوية الجماعة المشتركة المكوّنة من أشخاص موجودين في جماعات فرعية متعدّدة؛ الأول: إن أفراد الجماعات يجدون قيمة في انتمائهم إلى جماعاتهم الفردية، ولا يريدون تجاهلها. والثاني: إن حياة الجماعة الناجحة التي تعترف بالتنوع والتعدّد من حيث العضوية في الجماعات الفرعية، تتطلب التزاماً إضافياً تجاه أفراد الجماعة العليا كافة. ولسوف ننظر في هاتين المسألتين في الصفحات اللاحقة.

مزلق تجاهل العضوية في الجماعات الفرعية

درس كلٌّ من إيغنز وهازلام ورينولدز نتائج احترام هويات الجماعات الفرعية أو تجاهلها ضمن سياق مفاوضات بين جماعات متباينة؛ أي ضمن سياق البحث عن قاعدة مشتركة.⁽¹⁰⁾ وقد استند التمييز بين الجماعتين في هذه التجربة إلى أساس جنس المشاركين؛ إذ طُلب إليهم مناقشة أنماط التمويل الصحي الجامعي الخاصة بالرجال والنساء. وكان من المتوقع أن يتعامل المشاركون مع عملية التفاوض هذه على نحو أكثر إيجابية عند الاعتراف أولاً بالهوية الاجتماعية لكل جماعة من الفئتين (أي الرجال والنساء)، وعند الاعتراف بمصالحها.

وهذا ما حدث في الحقيقة. فعندما أُبرزت الهويتان الاجتماعيتان للرجال والنساء بوصفهم رجالاً ونساءً، وجرى التعبير عن احترام كل منهما، أقبل المشاركون على التفاوض بخصوص الجماعة العليا بتطلعٍ مرتفعٍ نسبياً إلى التوافق بين الجماعتين، وبتوقعاتٍ منخفضة بشأن تحييز الجماعة الأخرى، وكذلك بتوقعاتٍ إيجابيةٍ مرتفعةٍ لدى المتفاوضين الذين عملوا جيداً على نحوٍ مشتركٍ (عندما انتهى التفاوض). لكن هذا النمط من التطلعات والأفكار المتبادلة ظهر تماماً عندما جرى تجاهل هوية المجموعة الفرعية، على نحوٍ ما قد يحدث في المحاولات الساذجة للتأكيد على فئةٍ علياٍ مشتركةٍ جامعة. وفي عملٍ مماثلٍ للدراسة السابقة، بيّن هورنزي وهوغ أنّ تجاهل هويات الجماعات الفرعية يؤدي في الواقع إلى تنمية محاباة جماعة نحن بدلاً من إنقاذها.

الاعتراف بقيمة تنوع الجماعات الفرعية

ولكن، ماذا يفعل القادة بعد التشديد على الهوية العليا الجامعة واحترام هويات الجماعات الفرعية؟ هل يكون الاعتراف البسيط بالهويات كافياً الآن حتى تستأنف الجماعة الكبرى تقدّمها إلى الأمام؟ توحى دراستنا إلى أنّ الإجابة هي بالنفي. وقد درس فان كنيبنبرغ وهازلان وبلاتو هذا الأمر عن طريق استطلاعٍ تناول مواقف العاملين إزاء التعدّد الجنسي في مكان العمل.⁽¹²⁾ هنا، ووسط جماعات العمل المتباينة من حيث الجنس، لوحظ ازدياد التماهي الاجتماعي بجماعة العمل العليا الجامعة إلى حدٍّ جعل العاملين يحملون مواقف إيجابية مفضّلة إزاء تنوع الجماعات الفرعية القائم على أساس الجنس. وبكلماتٍ أخرى، فعندما كان يوظّف الأشخاص في جماعاتٍ مكوّنة من جماعاتٍ فرعيةٍ قائمةٍ على أساس الجنس، كان تماهيهم (ارتباطهم) بالجماعة العليا يقلّ كلّما قلّ تقديرهم لتنوع الجماعة الفرعية؛ وكان الاهتمام بالجماعة العليا منخفضاً عندما كان الاهتمام بتنوع الجماعة الفرعية متدنياً. وتشير هذه النتيجة من جديد، إلى أنّ القادة الذين يكتفون بالتشديد الساذج على العضوية في الجماعة المشتركة العليا، يخاطرون بتقليل التماهي بتلك الجماعة العليا إذا فشلوا في إبداء الاحترام الواجب إزاء تنوع الجماعات الفرعية.

عندما يحاول القادة اجتياز الحدّ الفاصل بين الجماعات المتباينة بالتشديد على العضوية المشتركة في جماعةٍ واحدةٍ جامعةٍ عليا، فإنّهم قد ينجحون في تقليل مشاعر العداء السابقة بين هذه الجماعات الفرعية. لكن هؤلاء القادة قد يكتفون أيضاً بالتعتيم على الفوارق الحقيقية بين الجماعات الفرعية المتباينة، فيزيدوا من مشاعر العداء بين تلك الجماعات إذا لم يُظهروا في

الوقت عينه احتراماً كافياً للجماعات الفرعية، وإذا لم يضمنوا ممارسة أفراد الجماعة الفرعية، وإبداء الاحترام والتقييم الكافيين لتنوع الجماعات المتباينة، وذلك على مستوى الجماعة العليا.

القيادة واجتياز الحدود الفاصلة بتمثيل القائد لجماعة نحن

بدأنا هذا الفصل بالإشارة إلى أن القيادة أمر متعلق بأن يكون القائد واحداً منا، وهذا يتضمن جميع أفراد جماعة «نحن» الذين نميل إلى اتباعهم أكثر من غيرهم. ولكن، هل نتبع أفراد هذه الجماعة كافة على نحو متساوٍ حقاً، لا! إن نظرية التصنيف الذاتي تزودنا بما يتطلبه فهم الفوارق النسبية في القيادة والتأثير الاجتماعي. ويشار إلى هذا الفهم باسم النمطية النسبية في جماعة نحن.

بكلمات أكثر بساطة نقول: إن النمطية هي ما يُظهره أفراد الجماعة المعنيون (ضمن العضوية النفسية البارزة في جماعة من الجماعات في أي سياق محدد) من سلوك ومواقف تلتقط جوهر «نحن» على النحو الأفضل، وتعبّر عما يجعلنا مختلفين عن هم. إن التدرج النسبي للنمطية يمثل في الواقع درجات من مدى شبه أفراد الجماعة المختلفين بجماعة نحن؛ فكلما كان الشخص أكثر شبهاً بجماعة نحن، كانت مواقفه وسلوكاته تلتقط وتجسد رؤيتنا لأنفسنا، وكان أوفر حظاً في ممارسة التأثير والنفوذ. وهكذا، فإن كون القائد واحداً منا أمر مهم، لكنه ليس إلا نقطة البداية فحسب؛ فكلما استطاع الشخص المعني التقاط جوهر نحن، ازداد حظه في القيادة.

النمطية النسبية لجماعة نحن وقيادة الجماعات المتباينة

حتى نستكشف أهمية نمطية الأشخاص في جماعة نحن بخصوص القدرة على ممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين، قدّم كنيبنبرغ وويلك إلى طلاب جامعيين هولنديين حججاً تؤيد فكرة استخدام امتحانات القبول الجماعية وتعارضها.⁽¹³⁾ لكنهما عمداً، قبل هذا، إلى الإنشاء التجريبي لموقف نمطي لجماعة نحن فيما يخص الموقف من هذه المسألة، وذلك بإعطاء الطلاب معلومات مضلّة (كاذبة) فحواها أن تأييد تلك الامتحانات أو معارضتها يُعدّ أمراً ممثلاً، أو غير ممثّل، لجماعة «نحن». وكما كان متوقعاً، فقد حظي الموقف النمطي لجماعة نحن أكبر قدر من الموافقة، بصرف النظر عن كل ما قيل في ذلك الموقف.

إنّ مفهوم النمطية النسبية لجماعة نحن قادرٌ حتى على تقديم العون في شرح خصائص قد تبدو غامضة للآخرين، وذلك من قبيل الكاريزما (الشعبية) التي يتمتع بها القادة. فمثلاً عمد كلٌّ من بلاتو وفان كنيبنبرغ وهازلان وسبيرز إلى التلاعب التجريبي بنمطية جماعة نحن فيما يخص أحد قادة الطلاب، وذلك بوصف هذا القائد بأنه شخصٌ مركزيٌّ أو هامشي، وذلك على وفق سلسلةٍ من الخصائص غير المحددة التي تعرّف جماعة نحن.⁽¹⁴⁾ وعلى الرغم من عدم معرفة شخصية ذلك القائد وكذلك الخصائص الفعلية، فقد نسب الطلاب المشاركون مستوياتٍ عليا من الكاريزمية إلى القائد الذي رأوا فيه تجسيدا لنمطية جماعة نحن (الشخص الذي يمثل الخصائص المركزية للجماعة) كما كان متوقعا، وذلك مقارنة بالقادة غير النمطيين.

أمّا في ميدان الممارسة العملية، فإنّ القادة يستخدمون وسائل كثيرة من أجل ترسيخ صورتهم بوصفهم ممثّلين نمطيين لجماعاتهم. ولعلّ السيرة الشخصية هي أداة من تلك الأدوات؛ فكلّما تحدث قائدٌ من القادة عن ماضيه، أو كتب عن ذلك الماضي، مال إلى انتقاء (أو اختراع) حالات تدمج التاريخ الفردي بهوية الجماعة التي يطمح إلى قيادتها. فمثلاً، كان جون ميجر (آخر رئيس حكومة بريطاني محافظ) يوصف بأنه ابن عامل في السيرك لم يحالفه النجاح. وعلى هذا النحو، كان يمكن النظر إلى ميجر بوصفه شخصاً عانى المشقات التي يعانيها عامّة البريطانيّين، وهذا ما ساعده على مواجهة الاتهام الموجّه إلى المحافظين الذين كانوا بمنأى عن أيّ صلةٍ بعموم السكان.

لكنّ العملية العكسية قد تنطبق على هذا الأمر أيضاً. فحين يكتسب القائد مكانة بوصفه رمزاً للأمة، وحين يسعى الأشخاص إلى تعريف الهوية القومية بطرائق مختلفة من أجل الترويج لخطوط فعل سياسي مختلفة؛ فإنّ من الطرائق الممكنة لفعل ذلك إيجاد تواريخ مختلفة للقادة. لقد حلّل لودج، على سبيل المثال، السير المختلفة لنيلسون مانديلا، مُبيناً أنّ السير التي تروّج لجدول الأعمال الإفريقي تشدّد على مرحلة تكوّن مانديلا الأولى في أثناء طفولته الإفريقية التقليدية.⁽¹⁵⁾ وعلى نحوٍ يناقض ذلك، نرى أنّ السير التي تحاول الترويج لجدول أعمال عصري غير عرقي تركّز على «ولادة مانديلا من جديد» عندما صار محامياً في مدينة جوهانسبورغ.

توجد مجموعة أخرى من الوسائل التي تحيط بأسلوب اعتماد القادة على الرمزية للتشبه بالشخص الأيقونيّة (الحقيقية، أو الأسطورية) الخاصة بماضي الجماعة. فقد سعى القائد

الأندونيسي سوكارنو إلى تشبيه نفسه بشخصية بيما؛ البطل الأسطوري شبه الإلهي في ميثولوجيا جاوا وبالي. وقد تضمّن هذا المسعى نشر سير حياة لسوكارنو، سُلط الضوء فيها على خصال بيما الرئيسة المتمثلة في الشجاعة وقوة الإرادة. وتضمّنت هذه السير أيضاً استخدام الصور من أجل التشديد على التشابه بين البنية العضلية لسوكارنووبيما. بل إنّ تلك السير تضمنت أيضاً استخدام الصوت المجلجل (لهجة في جاوا السفلى) والإيماءات العنيفة في أثناء الكلام، وهذا كلّ مخالف للمعايير التي ألقتها الطبقة السياسية الأندونيسية، لكنّه يخدم التماهي بشخصية بيما وشخصية الجمهور الأندونيسي عامّة. بل إنّ سوكارنو عمد إلى شكل آخر من أشكال التماهي مع بيما؛ بحمله الدائم لعصا سوداء كان يجري الإيحاء إلى أنّها «مستودع مقدس» للسلطة والنفوذ.⁽¹⁶⁾

وإجمالاً نقول: إنّ السعي إلى النمطية لا يحدث على مستوى هذا الوجه أو ذاك من أوجه القيادة فقط؛ إذ يتعيّن عليه أن يكون أداءً منسجماً متسقاً يشمل كلّ ما يقوله القائد أو يفعله، أو يلبسه، حتى تصنيف الشعر أيضاً (كانت مارغريت تاتشر تعتمد في تصنيف شعرها أسلوباً أقل نسوية حتى تقيم صلةً بين شخصها والصورة الذكورية للنزعة البريطانية). وفي واقع الأمر، فإنّ للملابس أهمية خاصّة، وذلك سواء كنّا نتحدث عن جورج دبليو بوش بسترته الجلدية الأمريكية وحذاء رعاة البقر، أو عن كوفية ياسر عرفات التي تُعدّ رمزاً للريف الفلسطيني، ووسيلة للربط بين الهوية والأرض الفلسطينية.⁽¹⁷⁾

النمطية النسبية لجماعة «نحن» وقيادة الجماعات المتباينة

لقد سعى بلاتوفان كنيبنبرغ إلى توسيع تحليل النمطية النسبية لجماعة «نحن» لتشمل ميدان قيادة الجماعات المتعدّدة، وذلك بالسؤال عمّا إذا كانت الدرجة المرتفعة من النمطية النسبية لجماعة نحن يمكن أن تزوّد القادة بهامش إضافي؛ بمحاولاتهم جسر الهوة الفاصلة بين الجماعات المتباينة.⁽¹⁸⁾ لقد طُرِح على المشاركين قائدٌ لم يُكشَف عن اسمه، وكانت صفاته وخصائصه غير المحدّدة؛ إمّا مركزيةً بالنسبة إلى الخصائص التي تعرّف جماعة نحن (درجة مرتفعة نسبياً من نمطية جماعة نحن)، وإمّا هامشية من هذه الناحية. إضافة إلى ذلك، فقد جرى القول: إنّ هذا القائد يوزع الموارد المرتفعة القيمة على نحوٍ عادل أو غير عادل بين جماعة نحن وإحدى جماعات «الأغيار».

أمّا المشاركون الذين يعتقدون أهمية الجماعة (أي بالنسبة إلى مَنْ يتماهون بالجماعة على المستوى النفسي)، فقد جرى دعم القادة وتأييدهم بصرف النظر عن كيفية قيامهم بتوزيع الموارد بين الجماعتين. لكن، وفي العيّنة نفسها من المشاركين، حين كان القادة غير نمطيين إلى حدٍّ ما بالنسبة إلى الجماعة، تعيّن على القادة تفضيل أو محاباة جماعة نحن على حساب جماعة الأغيار فيما يخص توزيع الموارد. ومن هنا، فقد تلقّى القادة النمطيون بالنسبة إلى جماعة نحن دعماً إجمالياً أقوى نسبياً من جانب الأشخاص الذين يؤمنون بعظم قيمة عضوية الجماعة. أمّا القادة الذين لم يلتقطوا جوهر نحن بالمقارنة مع هم من بعض النواحي، فكان عليهم أن يعملوا بجهدٍ أكبر لإثبات مزاياهم إزاء الجماعة، وكان لديهم هامشٌ أصغر كثيراً من حيث القدرة على الخروج عن الطريق بخصوص تفضيل جماعة نحن. لذا، يتعيّن على القادة، قبل ردم الهوة بين الجماعات المتباينة، أن يضمنوا في البداية نظرة أفراد الجماعة إليهم بوصفهم واحداً منّا، لا واحداً منهم.

لقد تابع بلاتو وشريكه هذه الدراسة عن طريق وصف القائد بناءً على صفات وخصائص محدّدة، عُرِّفت من منظور جماعة نحن، لا من منظور جماعة الأغيار. أو خصائص محدّدة على نحو عكسي؛ أي من منظور جماعة الأغيار، لا من منظور جماعة نحن.⁽¹⁹⁾ وعلى هذا، فقد قيل إنّ القائد يشبه جماعة نحن تماماً، أو يشبه جماعة الأغيار تماماً. وفي الوقت عينه، عُرِّضت على المشاركين رسالة قيل لهم إنّها من القائد؛ وكانت الرسالة تشدّد على فردانية المشارك (أنت، وأنا)، أو الجماعة ككلّ (نحن). وكما كان متوقعاً، فقد جرى النظر إلى القادة الذين يجسّدون نمطية جماعة نحن بوصفهم أكثر كاريزماتية مقارنة بالقادة غير النمطيين، على الرغم من أنّ كاريزمية القادة غير النمطيين – هذه المرّة – كانت تتعرّز كلما شدّدوا على أهمية الجماعة ككلّ. ويتضح من جديد، أنّ كون القائد نمطياً بالنسبة إلى جماعة نحن يُعدّ أساساً لكونه قائداً كاريزمياً. ولكن، إذا كان القادة (لسبب ما) غير نمطيين بالنسبة إلى جماعة نحن، فإنّ عليهم أن يعملوا كثيراً من أجل التشديد على الجماعة الكلية التي يطمحون إلى قيادتها (وذلك حتى يمكن عدّهم كاريزميين)، وذلك حتى يؤسسوا جيداً لصورتهم بوصفهم واحداً منّا.

فمن ناحيةٍ، توحى هذه الدراسات، عند وجود أسئلة تتعلق بدرجة عدّ القائد واحداً منّا (أي عندما يكون أقل نمطيةً)، إلى أنّه يتعيّن على هذا القائد أن يعمل أكثر بكثير لتثبيت مزاياه

القيادية، وهذا يعني أنّ لديه هامشاً أصغر بشأن حرية العمل، ولا سيّما حين يتعلّق الأمر بالتعامل مع جماعات الأغيار، وحلّ المنازعات بين الجماعات المتباينة. ومن الملاحظ، على سبيل المثال، أنّ أكثر قائدين تصلّباً (في إيرلندا الشمالية) للنهجين: الموالي للملكية، والجمهوري، هما: إيان بيزلي، ومارتن ماكغينيس. فقد كانا أول الظاهرين بوصفهما أول وزير وأول نائب لرئيس الحكومة في جمعية إيرلندا الشمالية، بعد اتفاقية الجمعة الطيبة التي وضعت الشكل الرسمي لترتيبات تقاسم السلطة عام 1998 م.⁽²⁰⁾ ولعلّ الأبرز من ذلك أيضاً هو حقيقة أنّ هذين الشخصين قد نجحا في هذا المشروع، في حين فشل كثيرون قبلهم.

ومن ناحيةٍ أخرى، فإنّ هذه الدراسة توحى بأنّ القادة ليسوا محكومين بالنجاح أو الفشل بوصفها نتيجة مباشرة للمستوى المحدّد من النمطية التي يتمتع بها كلّ منهم. لقد قلنا حتى الآن: إنّ القادة، وإن كانوا لا يستطيعون التصنّع وتغيير طبائعهم، فإنّهم قادرون على التغيير من فعلهم وكلامهم طبقاً لمعايير جماعة «نحن». ويستطيع المرء أن يدفع بهذا النقاش خطوةً إلى الأمام أيضاً بالقول إنّ القادة الفاعلين يمكنهم أداء دور في تحديد مقدار نمطيتهم بأنفسهم. وفي الواقع، فإنّنا نرى أنّ واحدةً من المهارات الرئيسة في مجال القيادة كامنّة في كيفية وصف المرء نفسه وأفعاله وجماعته، بحيث يجعل قيادته تبدو تجسيدا للهوية الاجتماعية الجامعة. ونقول: من جديد إنّ القادة هم رواد أعمال في ميدان الهوية الاجتماعية.⁽²¹⁾

خلاصة

عرضنا - فيما مضى - تحليلاً اجتماعياً نفسياً للقيادة، يشدّد كثيراً على العضوية «النفسية» في الجماعة. ونحن نرى أنّ القيادة تتعلّق كلّها بالقدرة على التأثير في بقية أفراد الجماعة؛ إذ لا يكفي بالنسبة إلى الباحثين عن مواقع قيادية، حمل رؤى عظيمة فيما يخص اتجاهات المستقبل، ولا يكفيهم أيضاً التمكن من إيصال هذه الرؤية وإدارتها. فإذا لم يتبع أحد هذه الرؤى، فإنّ «القائد» سيبقى وحيداً في طرحه الشخصي، وسيفشل بوصفه مبادراً إلى مشروعات تجمع الناس. لا تظهر القيادة إلا عندما يتمكّن أفراد الجماعة من اتّباع قائدهم. ولا يتحقّق ذلك إلا عند وجود ذلك الإحساس المشترك بين القائد وتابعيه. ولهذا السبب، فإنّ القيادة تتعلّق - إلى درجة حاسمة - بإدارة هذا الإحساس بالهوية الاجتماعية المشتركة.⁽²²⁾

وإذا اتخذنا ما توصلنا إليه حتى الآن أساساً لنا، فإننا نستطيع ملاحظة أن ثمة عقبات تعترض آفاق قيادة الجماعات المتباينة منذ البداية. لكن التحليل النظري الذي تقدّمه نظرية التصنيف الذاتي يبيّن أن القادة قادرون على الترويج لقيادة الجماعات المتباينة؛ باستغلال حقيقة أن العضوية النفسية في الجماعة مسألة شديدة المرونة، وأنها مسألة متعلّقة بسياقها المحدّد كلّ مرّة. ويتعلّق الأمر أيضاً بأنّ العلاقات بين الجماعات المتباينة قائمة – في حقيقة الأمر – ضمن إطار جماعة مشتركة أعلى رتبة من الجماعات كلّها. ومن هنا، فإنّ ثمة إستراتيجية مهمة يستطيع القادة اعتمادها عند سعيهم إلى جسر الهوة بين الجماعات المتباينة، تتضمن التركيز المستمر على العضوية المشتركة في الجماعة العليا. لكنّ هذه الخطوة الأولى غير كافية في حدّ ذاتها؛ لأنّ التطبيق المعزول (بل الساذج) لها يمكن أن يتجاهل فوارق المكانة القائمة بين الجماعات المتباينة، ويفشل في إبداء الاحترام الكافي الذي يطلب أعضاء الجماعة إظهاره تجاه عضويتهم في جماعاتهم الفرعية، ويشكّل خطراً على التماهي بالجماعة العليا الجامعة إذا لم يجرّ التوعية بأهمية تنوع الجماعات الفرعية وترسيخه على نحو حقيقي.

وفي الوقت عينه، فإنّ القادة الطامحين الذين لا يمثلون جماعتهم على نحو كافٍ؛ أي الذين لا يحققون نسبة معقولة من النمطية فيما يخص جماعة نحن؛ سيواجهون قدراً من الشكّ، ويتعيّن عليهم العمل من أجل ترسيخ أكبر لمزاياهم المتعلّقة بجماعة نحن، وذلك بانخراطهم – غالباً – في سلوكات هدامة، إذا نظرنا إليها من منظور ضرورة تقليل العداوة بين الجماعات المتباينة؛ أي بانخراطهم في محاباة واضحة لجماعة نحن. وعلى النقيض من ذلك، فإنّ القادة النمطيين فعلاً لجماعة نحن هم من يحظون بهامش حركة أكبر لدى أفراد جماعاتهم، في سياق تحرّكهم من أجل قيادة جماعات متباينة.

وأخيراً، فقد أشرنا – على نحو واضح – إلى أنّ القادة ليسوا أفراداً سلبيين في جماعاتهم، بل هم أشخاص عاملون على نحو فاعل من أجل إنشاء (وإعادة إنشاء) المعنى الفعلي للجماعة. وهم غالباً ما يجعلون من أنفسهم تمثيلاً واضحاً لنمطية جماعة نحن. ويستطيع القادة الطامحون عن طريق خطابهم، أن يوجّدوا – على نحو فاعل – إحساساً مشتركاً بنحن عن طريق إضفاء المعنى والمحتوى النفسيين على الجماعة نفسها.

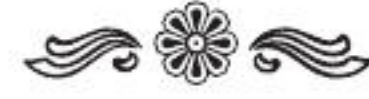
إذن، نقول على وجه الإجمال: إننا نرى في القيادة أمراً متعلقاً كله بطريقة إيجاد هذا الإحساس المشترك بالهوية الاجتماعية، وبكيفية إدارته، والمحافظة عليه، وتجسيده. وهذا ما نعتقد أنه رؤية تأسيسية لعلم نفس القيادة الجديد.⁽²³⁾ وهو ما يذهب بنا إلى ما يتجاوز القيادة بوصفها خصيصة أو عملية على المستوى الفردي، ويسمح لنا برؤية القيادة بوصفها ظاهرة على مستوى الجماعة، تضرب جذورها في العلاقة الدينامية بين الأفراد والجماعات، ضمن عالم متغير، وقابل للتغيير دائماً.

Notes

- (1) S. Alexander Haslam, *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*, 2nd ed. (London: Sage, 2004); E. P. Hollander, *Leaders, Groups and Influence* (New York: Oxford University Press, 1964).
- (2) John C. Turner, Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, and Margaret S. Wetherell, *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory* (Oxford: Blackwell, 1987).
- (3) See, for example, John C. Turner, *Social Influence* (Buckingham, UK: Open University Press, 1991).
- (4) Michael J. Platow, Nicholas J. Voudouris, Melissa Coulson, Nicola Gilford, Rachel Jamieson, Liz Najdovski, Nicole Papaleo, Chelsea Pollard, and Leanne Terry, "In-Group Reassurance in a Pain Setting Produces Lower Levels of Physiological Arousal: Direct Support for a Self-Categorization Analysis of Social Influence," *European Journal of Social Psychology* 37, no. 4 (2007): 649–660.
- (5) Barbara David and John C. Turner, "Studies In Self-Categorization and Minority Conversion: Is Being a Member of the Out-Group an Advantage?" *Journal of Social Psychology* 35, no. 3 (1996): 179–199.
- (6) Samuel L. Gaertner, Jeffrey Mann, Audrey Murrell, and John F. Dovidio, "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization," *Journal of Personality and Social Psychology* 57, no. 2 (1989): 239–249.
- (7) Stephen D. Reicher, S. Alexander Haslam, and Nick Hopkins, "Social Identity and the Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Transformation of Social Reality," *Leadership Quarterly* 16, no. 4 (2005): 547–568.

- (8) Stephen D. Reicher and Nick Hopkins, "Self–Category Constructions in Political Rhetoric: An Analysis of Thatcher's and Kinnock's Speeches Concerning the British Miners' Strike (1984–5)," *European Journal of Social Psychology* 26, no. 3 (1996): 353–371.
- (9) Stephen D. Reicher and Nick Hopkins, *Self and Nation* (London: Sage, 2001).
- (10) Rachael A. Eggins, S. Alexander Haslam, and Katherine J. Reynolds, "Social Identity and Negotiation: Subgroup Representation and Superordinate Consensus," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 7 (2002): 887–889.
- (11) Matthew J. Hornsey and Michael A. Hogg, "Subgroup Relations: A Comparison of Mutual Intergroup Differentiation and Common Ingroup Identity Models of Prejudice Reduction," *Personality and Social Psychology Bulletin* 26, no. 2 (2000): 242–256.
- (12) Daan van Knippenberg, S. Alexander Haslam, and Michael J. Platow, *Unity Through Diversity: Value-in-Diversity Beliefs, Work Group Diversity, and Group Identification*, ERIM Report Series Reference No. ERS–2007–068–ORG (Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Management, 2007).
- (13) Daan van Knippenberg and Henk Wilke, "Prototypicality of Arguments and Conformity to Ingroup Norms," *European Journal of Social Psychology* 22, no. 2 (1992): 141–155.
- (14) Michael J. Platow, Daan van Knippenberg, S. Alexander Haslam, Barbara van Knippenberg, and Russell Spears, "A Special Gift We Bestow on You for Being Representative of Us: Considering Leader Charisma from a Self–Categorization Perspective," *British Journal of Social Psychology* 45, no. 2 (2006): 303–320.
- (15) Tom Lodge, *Mandela: A Critical Life* (Oxford: Oxford University Press, 2006).
- (16) Ann R. Wilner, *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership* (New Haven, CT: Yale University Press, 1984).
- (17) Ted Swedenburg, "The Palestinian Peasant as National Signifier," *Anthropological Quarterly* 63, no. 1 (1990): 18–30.
- (18) Michael J. Platow and Daan van Knippenberg, "A Social Identity Analysis of Leadership Endorsement: The Effects of Leader Ingroup Prototypicality and Distributive Intergroup Fairness," *Personality and Social Psychology Bulletin* 27, no. 11 (2001): 1508–1519.

- (19) Platow et al., “A Special Gift We Bestow on You for Being Representative of Us.”
- (20) Ed Cairns, Northern Ireland: Power Sharing, Contact, Identity and Leadership (lecture, Andrew W. Mellon Sawyer Seminar Series on Power—Sharing in Deeply Divided Places, University of Pennsylvania, September 20, 2007).
- (21) Reicher et al., “Social Identity and the Dynamics of Leadership”; and Reicher and Hopkins, Self and Nation.
- (22) Haslam, Psychology in Organizations.
- (23) S. Alexander Haslam, Stephen D. Reicher, and Michael J. Platow, The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power (New York: Psychology Press, in press); Stephen D. Reicher, S. Alexander Haslam, and Michael J. Platow, “The New Psychology of Leadership,” Scientific American Mind 17, no. 3 (2007): 22–29.



الفصل الرابع

التعددية الموحدة

الموازنة بين هوية الجماعة الفرعية والتعاون ضمن الجماعة الكلية

مارغريتا كروشييك

جامعة نيويورك

توم تايلر

جامعة نيويورك

على مرّ السنين، كان قدرٌ كبير من البحوث والدراسات يركّز على استكشاف الصفات والمهارات التي تُنتج القادة العظام. ويشير بعض الدارسين المهنيين إلى أنّ فكرة القيادة العظيمة غالباً ما تفترض خصائص وصفات بطولية لا نكاد نصادفها في الحياة الواقعية.⁽¹⁾ وثمة قدرٌ كبير من الطاقة مكرّس من أجل تحسين فهمنا للقدرات القيادية وتطويرها. تأتي هذه الطاقة من الاعتراف بأنّ فاعلية الجماعات والمؤسسات والمجتمعات معتمدةٌ، إلى حدٍّ غير قليل، على توافر قادة قادرين على قيادة الفعل الجماعي وتوحيده وتحفيزه وتنسيقه صوب الأهداف والقيم المشتركة. صحيحٌ أنّ القيادة الفاعلة مهمةٌ، لكنّها وثيقة الصلة بالخصائص والسمات التي تحدّد الجماعات أنفسها، وهي خصائص وسمات تُعدّ محدّداتٍ مهمةً على قدر المساواة فيما يخص فاعلية الجماعة ونجاحها. ونحن نخص هذه السمات والخصائص باهتمامنا كلّ

في هذا الفصل. ونحاول أيضاً مقارنة صياغة إستراتيجية قيادية فاعلة ضمن السياق التعددي للجماعات المتباينة؛ بتحليل البنية الواسعة (سواءً كانت بنية اجتماعية أو مؤسسية) التي تربط بين الجماعات المختلفة، إضافةً إلى الآليات الكائنة بين الأشخاص المنتمين إلى هذه الجماعات الأكثر تحديداً والقادة الراغبين في بناء ائتلافات تخترق انقسام الجماعات. وعلى نحو خاص، فإننا سنصف كيفية قيام التدابير العادلة المنصفة التي يتخذها القادة؛ بتشجيع الهويات الاجتماعية العليا الجامعة، وتحفيز التعاون بين الجماعات المتباينة من غير اعتداء على الروابط المهمة للجماعة الفردية.

بدايةً، سنصف أهمية الهوية العليا الجامعة المشتركة ضمن إطار الجماعات المتباينة، ثم نلتفت إلى دورها في تشجيع التعاون ضمن الجماعات العليا. وقد حددنا مسارين اثنين لهذا التعاون، مركّزين على المسار غير المباشر الذاهب من التماهي بالجماعة إلى زيادة التعاون بشأن المعلومات العلائقية التي يقدمها القادة. إضافةً إلى توضيح كيف يمكن للمعاملة العادلة المنصفة – من جانب القادة – الاستجابة لهذه الاهتمامات، وإيجاد إحساس بالوحدة يتخلل الجماعات الفرعية المختلفة.

وبعد التفصيل في الإستراتيجيات المحددة على وفق نموذجٍ للعدالة الإجرائية مؤلف من أربعة مكونات، سنتابع لنصل إلى مناقشة مسألة ممارسة هذا النموذج ضمن إطارٍ تعددي. وسنطرح أسئلةً عن مدى فائدة سياسات التمثيل أو الاستيعاب التي تفترض وجود نزاع بين الهويات الفرعية والهوية العليا الجامعة. وسننظر بعد ذلك، فيما تستتبعه المحافظة على هوية فاعلة للجماعة الفرعية لقاء التعاون بين الجماعات المختلفة الذي تغذيّه المعاملة المنصفة وتشجّعه. وبعد استعراضٍ للأدلة التجريبية المتوافرة، سنتعرّف أنّ الجماعات الفرعية لا تمثل خطراً بسيطاً على الهوية العليا الجامعة فحسب، وأنّ احترام هذه الجماعات والاعتراف بها من جانب القادة يمكن أيضاً أن يسرّع التعاون ويجعله أيسر منالاً عندما يُطبّق ذلك الاعتراف والاحترام بالترافق مع المعاملة المنصفة، والوجود الحقيقي للهوية العليا الجامعة.

دور الهوية المشتركة

يكون الناس ضمن جماعاتهم ومؤسساتهم ومجتمعاتهم موحدّين بطرائق كثيرة. وإحدى هذه الطرائق للوحدة تمر بالجهود المشتركة للحصول على الموارد المرغوب فيها. إنّ هذا الاعتماد المتبادل يلقي اعترافاً واسعاً في علم النفس الاجتماعي، وهو أمر مركزي في نظريات التبادل الاجتماعي أيضاً.⁽²⁾ ولعلّ الأكثر أهميةً من ذلك هو أنّ الأشخاص يستخدمون الجماعات التي ينتمون إليها؛ من أجل تعريف أنفسهم، وتقدير قيمتهم الذاتية. إنّ هذا الاستخدام الثاني للجماعات مدروسٌ على نحوٍ تفصيلي في البحوث التي تتناول الهوية الاجتماعية؛ وهو يُعدّ أساس نقاشنا في هذا الفصل.⁽³⁾ وبوجه عام، تؤدي الهوية دوراً مركزياً في كيفية نظر الأفراد إلى أنفسهم فيما يخصّ علاقتهم بالآخرين الذين من حولهم، وكذلك فيما إذا كانوا ينظرون إلى الآخرين بوصفهم منافسين أو أفراداً في فريقهم نفسه، وأيضاً فيما إذا كان الأفراد يستبطنون ويشجّعون قيماً وأهدافاً على مستوى الجماعة تماثل قيمهم وأهدافهم هم. وبعبارة أخرى، فإنّ الهوية الاجتماعية – التي يمكن تعريفها وفقاً لخطوط العرق، أو الطبقة، أو الجنس، أو المؤسسة، أو الثقافة، أو الدين، أو القومية، أو الإيديولوجية، أو غير ذلك – كامنةٌ في لبّ حياة الجماعة نفسها.

ونظراً إلى أنّ الهوية المشتركة في الجماعة تسهّل التعاون والمشاركة والإنتاجية في صفوف أفراد الجماعة المعنية، فإنّ التطبيق السليم للهوية يمثّل الأداة التي لا يُستغنى عنها لمن يريدون ممارسة العلاقات الإيجابية بين القادة والمرؤوسين.⁽⁴⁾ يُذكر أنّ القادة يمكنهم التأثير في مواقف التابعين وسلوكياتهم وأدائهم إلى حدٍّ يجعلهم قادرين على ترسيخ التماهي بأشخاصهم بوصفهم قادة، إضافةً إلى ترسيخ التماهي بالجماعة التي يمثّلون.⁽⁵⁾ وفوق هذا، فإنّ القادة يمكنهم تشجيع قيم وسلوكيات أساسية من أجل تحقيق الأهداف العليا للجماعة، عن طريق الربط بين تقدير أفراد الجماعة لذواتهم وفعاليتهم الذاتية، وحسن حال الجماعة عامّةً. وقد يكون هذا الاستخدام لهوية الجماعة واضحاً صريحاً، وذلك عندما يقوم قادة أُمم متحالفة – على سبيل المثال – بالتشديد على التاريخ المشترك لمواطنيهم؛ وقد يكون أقلّ وضوحاً حين يستخدم القادة كلمة «نحن» للتنويه بالإنجازات المشتركة، وتشجيع تماهي أفراد الجماعة بالقضايا التي تعمل تلك الجماعة من أجلها.

من هوية الجماعة العليا الجامعة إلى

التعاون بين الجماعات المتباينة

على الرغم من حضور الجماعات الفرعية في المجتمع، فإن الجماعة الكلية توفر إطاراً شاملاً قادراً على توحيد الجماعات الفرعية التي تكون ذلك المجتمع. واعتماداً على الوضع المرئي الراهن، يمكن أن يختار الناس رؤية أنفسهم (أي تحديد هوياتهم) انطلاقاً من جنسهم، أو مهنتهم، أو حزبهم السياسي، أو قوميتهم، أو غير ذلك. لكن الهوية العليا الجامعة توفر سبيلاً للتغلب على الانقسامات المحتملة بين الجماعات الفرعية، وتلهم الناس صيغاً عدة للتعاون بين تلك الجماعات المتباينة. حيث تُثبت بحوث علم النفس الاجتماعي دائماً أن نجاح الجماعة العليا هو أمر ملازم للنجاح الشخصي، وأن حسن حال بقية أفراد الجماعة يكون ذا أهمية شخصية بالنسبة إلى أفراد الجماعة الذين يتماهون معها كثيراً. وسواءً أكان الناس الذين من حولك أشخاصاً كلاسيكيين (من النمط القديم) يتماهى بعضهم ببعض بوصفهم أعضاء في مجتمع محلي واحد، أو بوصفهم جمهوريين أو ديموقراطيين يتشاطرون اهتمامات متشابهة بشأن الاحترار العالمي؛ فإن أكثرهم تماهياً بالجماعة العليا يكونون أيضاً أكثر استعداداً لتقديم تضحيات طوعية من أجل مساعدة جماعتهم في الأزمات، أو عند اللجوء إلى السلطات القانونية، أو عند العمل باسم مؤسساتهم.⁽⁶⁾ ومن هنا، فإن المبدأ الأول بالنسبة إلى القادة الراغبين في توحيد حركة الجماعات الفرعية وتعبئتها على المستوى الاجتماعي أو المؤسسي صوب مجموعة من الأهداف المشتركة؛ هو التركيز على الاعتماد المتبادل، وعلى التشابه بين المكونات المختلفة.

المعاملة المنصفة بوصفها سبيلاً إلى

التعاون بين الجماعات الفرعية

على الرغم من توافر سبيل مباشر من التماهي بالجماعة إلى التعاون فيما بينها (يتمثل في أن الأشخاص المتماهين كثيراً بالجماعة يتعاونون على نحو أفضل)، فإن اهتمام هذا الفصل ينصب على سبيل غير مباشر من التعاون؛ لأنه (السبيل) يتيح للقادة مجموعة أكثر اتساعاً من احتمالات العمل والفعل؛ إذ يبدأ السبيل غير المباشر غالباً من توفر أساس أولي للتماهي بالجماعة (كأن يكون أفرادها مواطنين أمريكيين مثلاً)، وهو ما يوجّه تركيز أفراد الجماعة إلى اهتمامات

ذات ارتباط، وذلك من قبيل مكانتهم في الجماعة العليا (هل يلقون احتراماً من السلطات وبقية أفراد الجماعة؟)، ومكانة تلك الجماعة نفسها أيضاً.⁽⁷⁾

إنّ نقل التركيز إلى تلك الاهتمامات أمر مهم؛ لأنه يؤدي إلى تغيير «المعلومات» التي يستخدمها الأشخاص لاتخاذ القرار الخاص بالتعاون. وعند اتخاذ قرار التعاون فيما يخص أحد القرارات أو إحدى السياسات، فإنّ أفراد الجماعات العليا يمكنهم التركيز على الجوانب النفعية (النتائج على المستوى الشخصي، أو مستوى الجماعة الفرعية)، أو الجوانب ذات الارتباط (العدالة الإجرائية مثلاً). وهنا، يمكن لقادة الجماعة العليا أن يحفزوا التعاون؛ إمّا بتقديم معلومات عن النتائج (تقديم وعود بمكافآت مادية للأفراد أو للجماعات، أو تهديد هؤلاء الأفراد والجماعات بالعقاب)، وإمّا بتوفير المعاملة التي تنقل إلى الأفراد إحساساً بالمكانة والاحترام.

تشير دراسات الجماعات والمؤسسات والمجتمعات إلى احتمال مواجهة القادة صعوبة حقيقية في تحفيز أفراد الجماعة باستخدام المكافآت والعقوبات وحدها.⁽⁸⁾ ولبين هذا الأمر، لا يتعيّن على المرء سوى تصوّر الصعوبات الأكيدة الملازمة للحفاظ على التحفيز في بيئة عمل لا يعرف فيها الناس (أو لا يهتمون لهذه المعرفة) بعضهم بعضاً بالاسم، وذلك بصرف النظر عن مقدار ما يتلقاه المرء من أجر. ويسهل أيضاً تخيل مقدار أثر النتائج العكسية التي قد تأتي بها التهديدات الموجهة إلى الموظفين، أو المواطنين، أو إلى الأمم المجاورة، أو الرقابة الشديدة على النمط الأوروبي (رواية جورج أورويل، 1984م)، وذلك فيما يخص إهدار الثقة، وجعل أفراد الجماعة يشعرون بالتهميش، وهذا ما يقودهم إلى سلوكٍ مناوئٍ في آخر المطاف.

من هنا، وحين تتوافر أسس بديلة غير نفعية للتعاون، فإنّ من مصلحة القادة استخدام هذه البدائل. فالتماهي اللامتاهي بالجماعة العليا يسهّل المعاملة المنصفة من جانب القادة ويزيد من إمكاناتها، ويسهّل أيضاً الإجراءات المنصفة الرامية إلى ترسيخ التعاون بين أفراد الجماعة. لذا، فإنّ بعض أكثر الحملات الانتخابية نفعاً وفاعلية – على سبيل المثال – تُقرّ بأهمية كلّ فرد يُسدّد ضرائبه، أو يُدلي بصوته، أو يبذل جهداً من أجل تدوير النفايات. وهي أيضاً إشادة بإسهام الجماعات ومؤسسات المجتمع المختلفة فيما يخص تقديم التبرعات إلى المحتاجين، أو تنسيق حملات الضغط على المسؤولين، أو الإسهام في تنوع الأمة الثقافي. إنّ هذه التعبيرات عن الاحترام، والإنصاف، والكبرياء الخاص بالجماعة، هي أمورٌ أكثر فاعلية حين ترافقها

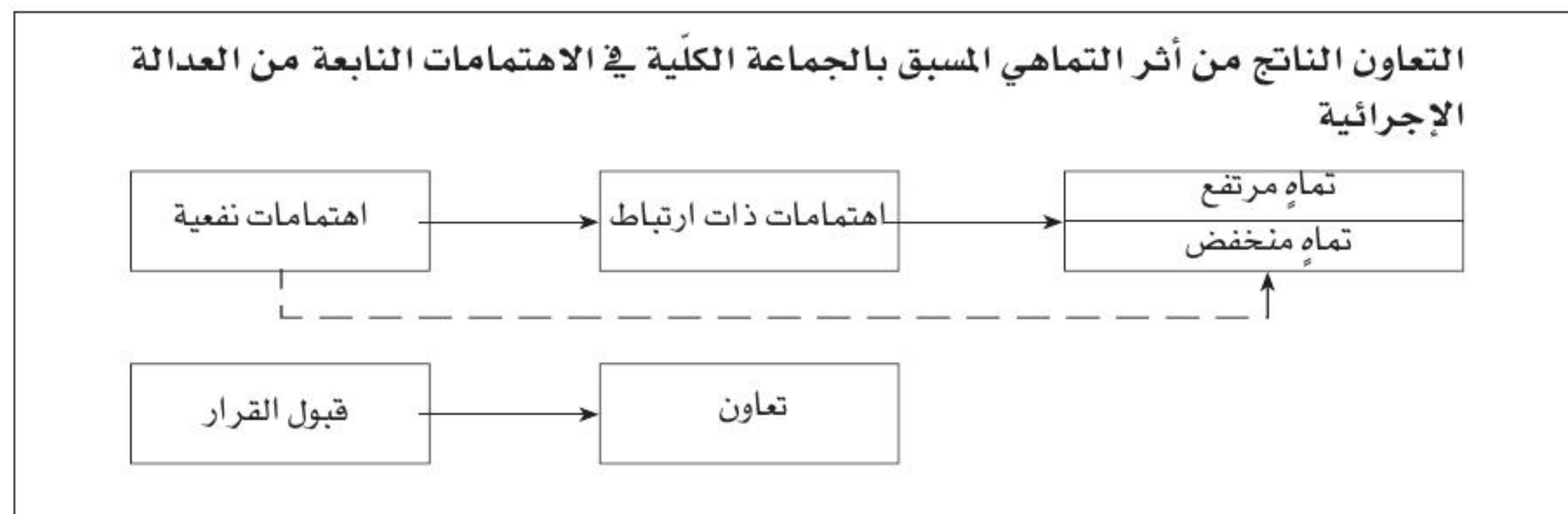
إستراتيجيات لبناء الهوية، وذلك من قبيل الكلمات والخطابات المُلهمة التي توحد جموعاً من الغرباء، عن طريق الإشارة إلى التجربة المشتركة في الأحداث التاريخية، أو توصل رؤية شاملة يجلبها هؤلاء الناس.

إنّ من الأفضل، من منظور القادة، أن يقيم الأشخاص صلةً بين ردود أفعالهم والجماعة بوساطة هذه المعايير غير النفعية؛ أي عن طريق بعض الأمور المرتبطة وذات العلاقة؛ إذ لا يستطيع القادة دائماً تقديم مكافآت، وتوفير بيئة تسمح للرقابة بالكشف الفاعل عن الممارسات الخاطئة. والواقع أنّ قدرتهم على ذلك تكون قليلةً بصورة خاصة في أثناء الأزمات أو مراحل التغيير؛ أي عندما يكونون في أمس الحاجة إلى دعم أفراد الجماعة ومساندتهم. ففي مراحل التحول أو الأزمات، يكون تماسك الجماعة وتعاونها أكثر أهميةً من أجل نجاحها. لكنّ تلك الأوقات هي عينها الأوقات التي تتدنّى فيها قدرة القادة على توفير الموارد للجماعة. أمّا توفير المعلومات المرتبطة، من جهةٍ أخرى، فهو طريقةً اقتصاديةً يستطيع بها القادة تعزيز التعاون في الجماعة. إنّ مطالبة أفراد الجماعة بتقديم مدخلاتهم عند حلّ المشكلات أو عند اتخاذ القرارات – على سبيل المثال – هي طريقةً فاعلةً إلى حدٍّ مفاجئ، ومن شأنها أن تضمن الدعم، وتسمح باستثمار جهود الأفراد في مخرجات الجماعة. إضافةً إلى كونها طريقة مجانية أيضاً. تؤيد الدراساتُ الفكرةَ القائلة: إنّ التماهي بالجماعة يحفز المنظور ذو العلاقة ضمن الجماعة العليا؛ إنّ تركيزاً على عدالة إجراءات الجماعة. فإنّ الأمريكيين مثلاً، من أصحاب المزايا الذين يتماهون بالجماعة الأمريكية العليا، هم الأكثر استعداداً لدعم السياسات الرامية إلى مساعدة الجماعات المحرومة، لدى تطبيق هذه السياسات على نحوٍ منصف. ⁽⁹⁾ وأنّ احتمال تعاون العاملين مع شركةٍ جديدةٍ نتجت من اندماج شركتين، يكون أكبر حين يجري الاندماج على نحوٍ منصف، ويتماهى العاملون مع الشركة الجديدة. ⁽¹⁰⁾

تطبيق الإجراءات المنصفة من أجل بناء الهوية وتعزيز التعاون

يجب أن يمسك القادة بزمام التماهي بالجماعة العليا؛ لأنّ الأشخاص المتماهين كثيراً يتعاونون على نحوٍ أفضل، ولأنّ هذا التماهي يشجّع على تعاون قائم على أهداف مرتبطة لا أهداف نفعية، انظر الشكل (4-1). إذن، كيف يستطيع القادة توفير هوية مشتركة للجماعة، والمحافظة عليها، إذا لم يكن التماهي بالجماعة «عالياً» منذ البداية؟ إنّ من المثير للاهتمام حقاً أن يكون

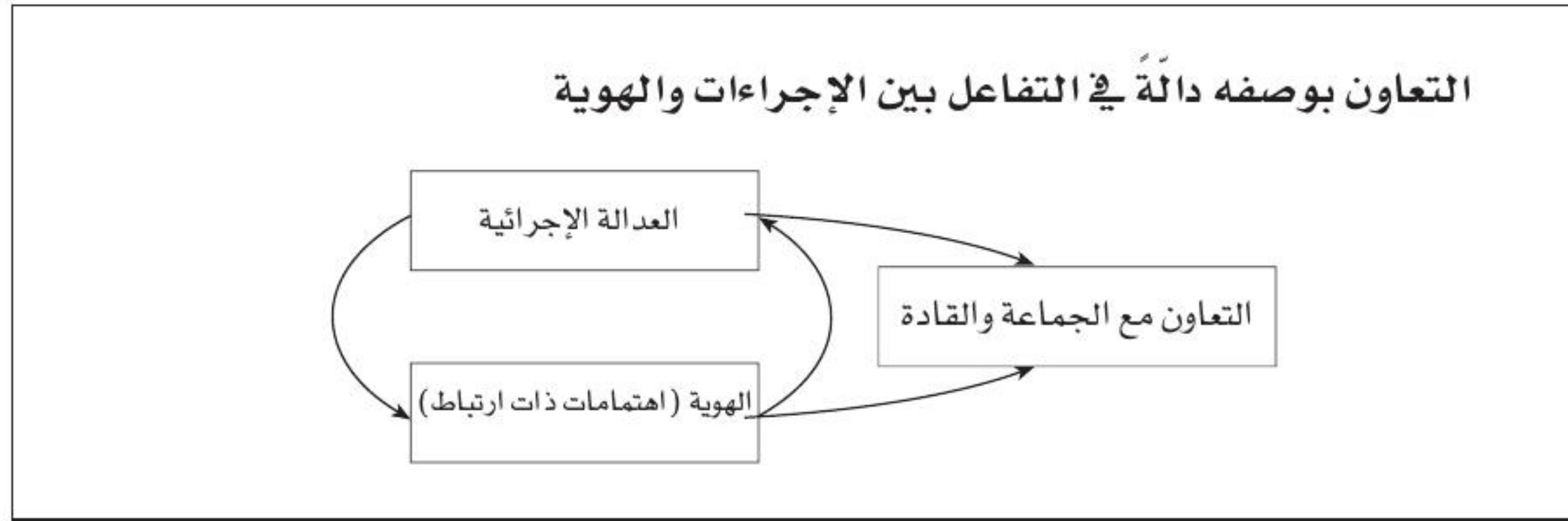
استخدام الإنصاف الإجرائي نفسه قادراً على بناء الهوية، وهذا يعني أيضاً قدرته على تعزيز التعاون، وذلك على نحوٍ تبادلي. وقد أثبتت كثير من الدراسات تؤدي ممارسة معاملة الناس على نحوٍ منصفٍ عادلٍ، سبيلٌ من سُبُل زيادة التماهي بالهوية الجامعة لهؤلاء الناس. تؤدي ممارسة هذا السبيل في التعاون إلى تأثيرات كبيرة في الهوية، وفي الأحكام الخاصة بالمكانة لدى أفراد الجماعة، وذلك بتطبيق إجراءات منصفة تخص اتخاذ القرارات، والمحافظة على التعامل العادل المنصف بين الأشخاص، انظر الشكل (4-2). وبتطبيق الإجراءات المنصفة في إطار الجماعات المتباينة، مثل الحيادية في معاملة مختلف الجماعات الفرعية، يستطيع القادة تشجيع أفراد الجماعة على التماهي بالجماعة العليا الجامعة. فمثلاً، ينقل القادة حسَّ الوحدة، ويوصلون الشعور بالهوية المشتركة الذي يمتد عبر خطوط الانقسام بين الجماعات الفرعية الكثيرة، وذلك بمنح مختلف أفراد الجماعة العليا فرصاً متساوية للتعبير عن آرائهم ضمن المناقشة الجماعية، بصرف النظر عن مكانة كل جماعة من جماعاتهم الفرعية ووضعها. وما أن يصبح التماهي بالجماعة العليا أمراً قائماً حتى تصبح القيادة أسهل من ذي قبل؛ لأنَّ اهتمام الناس يصبح منصّباً على كيفية اتخاذ القادة قراراتهم، بدلاً من تحبيذهم هذه القرارات. ونتيجة ذلك؛ فإنَّ تقييم القادة وقبول قراراتهم والتعاون ضمن الجماعة، يتحدّد أكثر من ذي قبل بفعل نوعية إجراءات تلك الجماعة، ويتحدّد أيضاً بكيفية المعاملة من جانب السلطات، لا عن طريق النتائج التي تتلقاها الجماعات الفرعية من قادة الجماعة الكلية.⁽¹¹⁾ ومن هنا، فإنَّ العدالة الإجرائية والتماهي بالجماعة يُعدّان ركنين ضروريين في دورة علاقات التعاون الإيجابية، والتغذية الراجعة الإيجابية.



الشكل (4-1)

نموذج العدالة الإجرائية ذو المكونات الأربعة

إنّ البحوث التي تجري ضمن الحالات المؤسسية تُظهر - على نحوٍ مستمر - أنّ تقييمات القادة والجماعات التي يمثلونها تتأثر - إلى حدٍ كبير - بالأحكام المتعلقة بالعدالة والإنصاف المتوافرين في الإجراءات المتبعة، وذلك بصرف النظر عن مدى عدالة أو تفضيل النتائج الناجمة عن تلك الإجراءات.⁽¹²⁾ وهذا يعني أنّ ممارسة العدالة الإجرائية، خلافاً للحكمة التقليدية، في مكان العمل أمرٌ أكثر إنتاجية من استخدام أسلوب العصا والجزرة. ومن هنا، فإنّ تشجيع الموظفين على تقديم مدخلاتهم بخصوص القرارات المهمة، وتجنّب التمييز والمحاباة أيضاً، يجب أن يؤدي - على المدى البعيد - إلى تيسير التوصل إلى مزيدٍ من الإنتاجية، والالتزام بمقتضيات العمل، وذلك أكثر ممّا تفعله التهديدات والإنذارات، أو تقديم العلاوات من خلال أنظمة الحوافز السارية في الشركة.



الشكل (2-4)

وعلى نحوٍ مماثل، فإنّ التشديد على الشفافية في عملية تعيين الموظفين العموميين يجب أن يكون وسيلةً أكثر فاعلية من أجل تعزيز الروح التطوعية، وذلك مقارنةً بعود بعض السياسات التي تعود بمكاسب على أشخاص معيّنين أو جماعات بعينها. والواقع أنّ ضبط الحركة المرورية نفسه قد يكون - على الأرجح - أكثر فاعلية إذا أدرك السائقون أنّ مخالفات السرعة الزائدة وغيرها تُفرض على نحوٍ منصف، واستناداً إلى حقائق واضحة موثقة، وليس بفعل المصادفة القائمة على وجود هذا السائق أو ذاك في مكانٍ ما في لحظةٍ ما، أو قدرته على إقناع الشرطي بعدم تحرير المخالفة.

حدّدت الدراسات الأخيرة نموذجاً من أربعة مكونات بالخصوص العدالة الإجرائية، وقد أوصت بأربعة معايير مهمة يستطيع القادة الممارسون استخدامها من أجل الخروج بإستراتيجية

قيادية عادلة إجرائياً. يتكوّن نموذج المكوّنات الأربعة هذا من جانبين اثنين متعلّقين بالعمليات المؤسّساتية، ومصدرين للمعلومات خاصّين بالإجراءات. ويُذكر أنّ هذه المكوّنات الأربعة تُسهم في تكوين الأحكام العامة لدى أفراد الجماعة من حيث عدالة الإجراءات. إنّ كلّاً من هذه المكوّنات الأربعة الآتية يخاطب الاهتمامات العلائقية لدى أفراد الجماعة، ومن ثمّ فهو يؤثر في استعدادهم للتعاون.⁽¹³⁾

- إنّ نوعية إجراءات اتخاذ القرار لدى القادة، هي أحد جوانب العمليات المؤسّساتية التي يستعملها أفراد الجماعة لتقييم العدالة الإجرائية في جماعتهم العليا. فهل يُعدّ صنّاع القرار حياديّين موضوعيين حين يضعون القوانين والقواعد والأنظمة ويطبّقونها وينفّذونها؟ وهل تُطبّق القواعد على نحوٍ متسق على امتداد مختلف الحالات والأفراد؟

- إنّ أسلوب معاملة الأشخاص من قادة المؤسسة، هو جانب من جوانب تقييمات العدالة الإجرائية لا يقل أهميةً عمّا سبق، مع أنّه غير متصلّ اتصالاً مباشراً بالقرارات المتخذة عبر الإجراءات المعنية. فهل تكون التفاعلات مع السلطات متسمةً بحفظ الكرامة والأدب؟ وهل يهتم القادة بحقوق أفراد الجماعة؟

ثمّة مصدران (مباشر، وغير مباشر) من مصادر المعلومات الإجرائية، يستطيعان إثراء التقييمات الخاصة بهذين الجانبين من جوانب العمليات المؤسّساتية، هما:

- قيادة المؤسسة؛ إذ يعمل القادة على تقديم البيانات الرسمية المتعلقة بقواعد المؤسسة وهيكليتها وقيمها. فهل تملك المؤسسة إجراءات رسمية بخصوص المظالم، يمكنها السماح للأشخاص بالتعبير عن شكواهم؟ وهل يقدّم القادة المهنيون بيانات تحمل رؤيتهم، أو يؤكّدون القواعد والقوانين الرسمية؟ وسواءً أكان ذلك بإنفاذ قوانين تُظهر القيم المجتمعية، أو بالتشديد على بيانات الرؤية التي تستعيد قيم المؤسسة، فإنّ القادة يستطيعون استخدام هذا المكوّن (من مكوّنات العدالة الإجرائية) لمخاطبة الاهتمامات العلائقية لدى أفراد الجماعة، من غير الاضطرار إلى التفاعل معهم تفاعلاً مباشراً. وقد يكون هذا النمط من المعلومات مفيداً على نحوٍ خاص في إطار الجماعات الكبيرة، من مثل: الأمم،

وأشكال التعاون بينها. ومع أنّ رئيس الولايات المتحدة الأمريكية - مثلاً - غير مضطر إلى إقامة علاقة شخصية مع معظم الأمريكيين، فإنّه يستطيع استخدام هذه الأنواع من التواصل الرسمي؛ من أجل التعبير عن أهداف الجماعة وقيمتها. وبذلك، فإنّه يزوّد المواطنين بقاعدة مشتركة من أجل التعاون والتماهي بهوية واحدة جامعة.

- **نوعية التفاعل المباشر العابر للأفراد مع السلطات المخوّلة التي تُطبّق المبادئ والقواعد العامة للمؤسسة ضمن سياق جماعات أو مجموعات عمل بعينها.** ومع أنّ هذه السلطات تكون - على وجه العموم - مقيّدة بالقواعد والإجراءات الرسمية، فإن أفراد الشرطة والقضاة والمديرين والمدرّسين والوسطاء، وغيرهم من الموظفين الرسميين، يمارسون قدراً كبيراً من الالتزام عندما يُطبّقون هذه الإجراءات، ويحلّون مشكلاتٍ محدّدة لا تشملها القواعد الرسمية.⁽¹⁴⁾ أضف إلى ذلك أنّ هذه السلطات تتمتع غالباً بقدر كبير من المرونة فيما يخص كيفية معاملة أفراد الجماعة الذين تتعامل معهم. فهل يُطبّق المديرون الإجراءات الرسمية على نحوٍ فظٍّ إقصائي، أم أنّهم يشدّدون على حفظ كرامة الموظفين المعنيين؟

يُذكر أنّ كلّ مكوّن من المكوّنات الأربعة المحدّدة ضمن نطاق هذين البُعدين، يؤدي دوراً مهماً في صياغة التقييمات الإجمالية للعدالة الإجرائية. ويحمل كلّ منها إمكانية إيصال معلومات إيجابية تتعلّق بالهوية، ثمّ القدرة على تشجيع التقييمات الإيجابية للجماعة الكلية وقادتها. لكنّ أيّاً من هذه المكوّنات، نظراً إلى أنه جزءٌ من كلّ منسجمٍ واحدٍ، لا يكون كافياً إذا لم يتطور بالترافق مع المكوّنات الأخرى. فمثلاً، إنّ إعلان الحقوق الأمريكي نفسه لن يُجدي فتيلاً فيما يخص تهدئة جماعات الأقليات الذين تتعرّض حياتهم اليومية إلى تنغيصٍ فظٍّ بفعل ممارسات عنصرية من الشرطة، أو ممارسات جنسية من المديرين أنفسهم. أمّا النتيجة النهائية لهذه الإستراتيجية المتعدّدة التي تخص العدالة الإجرائية (عند تطبيقها على نحوٍ سليم)، فهي أنّ أفراد الجماعة سيستندون - على نحوٍ متزايد عند إجراء تقييماتهم - إلى اهتمامات غير نفعية، وغير مادية. وسوف تشجّعهم هذه الاهتمامات على مواصلة التماهي بالجماعة العليا، وكذلك التعاون ضمنها.

وبالنظر إلى هذه المكتسبات المهمة، فإنه يتعيّن على القادة إدراج مبادئ العدالة الإجرائية ضمن تعاملاتهم مع أفراد الجماعة. إضافة إلى النظر في الدور الممكن لهذه الإستراتيجيات فيما يخص تقليل الاعتماد على الحوافز المادية التي قد تُفضي إلى التنافس بين الجماعات الفرعية بدلاً من التعاون ضمن إطار الجماعة الكلية، ناهيك عن أنّ الحوافز المادية تتطلب نفقات كثيرة من الناحية المالية أيضاً.

ممارسة القيادة العادلة إجرائياً ضمن إطار تعددي

قد يكون تشجيع التماهي بالهوية الجامعة، والتعاون ضمن هذه الهوية بالحرص على عدالة الإجراءات أمراً شديداً للوضوح في بعض الحالات، كما في لعبة كرة السلة مثلاً، لكن معظم الحالات الخاصة بالجماعات المتباينة في العالم الواقعي تكون أكثر تعقيداً من هذا. ففي المجتمعات والمؤسسات المتعدّدة الثقافات، يعيش أفراد الجماعات غالباً علاقات وثيقة مع الجماعات الفرعية، سواءً أكانت هذه الجماعات ثقافية، أو دينية، أو عرقية، أو سياسية. وهذا ما يكوّن جزءاً أساسياً من هويتهم.

إنّ وجود هذا التنوع والتعدّد يفرض مشكلات خاصة على قادة الجماعة العليا، تصل درجة التشديد على حدود الجماعات الفرعية ضمن إطار الجماعة العليا. وإذا كان الأفراد مخلصين لجماعاتهم الفرعية، فقد يركّزون على الاهتمامات المحدّدة التي تمثّلها هذه الجماعات، ويصرفون الانتباه عن الجماعة الكبرى. لذا، فإنّ صنّاع السياسة يحبذون على الدوام تلك الممارسات والترتيبات التي تحاول إدخال الجماعات المهمّشة ضمن المجرى العام للمجتمع. إنّ هذه السياسات، التي يُشار إليها باسم التمثّل، تتضمّن تشجيع الأشخاص على تقليل ولائهم للجماعات الفرعية؛ من أجل التشديد على هويتهم العليا الجامعة ضمن الجماعة الكبرى.

التمثّل مقابل الثنائية الثقافية

إنّ فكرة التمثّل التي يحتفي بها السياسيون وكتّاب المسرحيات - على حدّ سواء - تملك وجوداً محدّداً في تاريخ الولايات المتحدة، وهي تواصّل التأثير في الوصفات المعاصرة المتعلقة بمشاركة الأقليات في مشروع الجماعة العليا في الولايات المتحدة. ولكن، على الرغم من أنّ فكرة إصلاح الشقوق المستمرة منذ أمد بعيدٍ بين الجماعات الفرعية بإزالة الفوارق بينها، يمكن أن

تكون ذات جاذبية حقيقية، فإنّ دراسات علم النفس الاجتماعي تشير إلى أنّ إلغاء الجماعات الفرعية لا يستطيع أن يفعل الشيء الكثير - إن هوفعل شيئاً في الأصل - من أجل تحسين التماهي بالهوية العليا، وتطوير التعاون ضمن هذه الهوية. والواقع أنّ هناك سبباً تجريبياً يحملنا على الاعتقاد أنّ التماهي بالجماعة الفرعية قد يكون - في واقع الأمر - مكماً للتماهي بالجماعة العليا الجامعة. أضف إلى ذلك أنّ إهمال أهمية هذا التماهي بالجماعة الفرعية، يمكن أيضاً أن يُلقي ظلالاً ثقيلة على نتائج العدالة الإجرائية الرامية إلى تشجيع الهوية الجامعة؛ وهذا ما يؤدي إلى تراجع التعاون ضمن إطار تلك الجماعة.

التمثل ووهم النزاع بين هويات الجماعات

لماذا يُنظر إلى الجماعات الفرعية بوصفها تُعدّ خطراً على وحدة الجماعة العليا وتماسكها؟ إذا انطلقنا من منظور التمثّل يمكننا القول: إنّ الأقليات الاثنية في الولايات المتحدة تهدّد قدرة الولايات المتحدة نفسها على الاستمرار إذا هي لم تترك روابطها الاثنية للتأكيد على عضويتها في الجماعة العليا؛ أي إذا بقيت متمسكة بالقيم والمؤسسات التي تكوّن مجموعها تعريف هذا البلد. أمّا فيما يخص إستراتيجيات عدالة الإجراءات التي يدعو إليها هذا الفصل، فقد يكون مهماً ذكر أنّ القادة لن يتمكنوا من الدمج الحقيقي لأفراد الجماعة العليا عن طريق معاملتهم بحيادية واحترام، إذا كان هؤلاء الأفراد متماهين بهوياتهم الفرعية بدلاً من التماهي بالهوية الجامعة. وإذا كانت تلك هي الحال، فسوف يكون من باب العبث أن نحاول مخاطبة الاهتمامات العلائقية لأفراد الجماعة العليا؛ ذلك أنّ علاقة المرء بالجماعة (أي وضع المرء في الجماعة) تكون أقل أهمية في حال انخفاض درجة تماهيه بالجماعة.

ولكن، ما من سبب يدعو إلى افتراض وجود تعارض مباشر بين هوية الجماعة الفرعية وهوية الجماعة العليا. فالتماهي الشديد للمرء بأُمّته لا يتضمّن بالضرورة ضعفاً في علاقته بجماعته الاثنية، مثلاً. وليست الهويتان، الفرعية والعليا، قطبين نقيضين ضمن متصلٍ وحيدٍ، بل هما هويتان مستقلتان يمكن الحفاظ عليهما معاً. ومن هنا، فإنّ مقدار تماهي المرء بمجموعة العمل، هو أمرٌ غير متصلٍ اتصالاً أصيلاً بمقدار تماهيه مع الشركة كلّها - على سبيل المثال - ولا مع بلده أيضاً. وهناك أيضاً حقيقة أنّ انتماء فردين اثنين إلى جماعتين فرعيتين لغويتين مختلفتين (كأن يتحدث أحدهما بالإسبانية، والآخر بالبرتغالية مثلاً)، لا يعني أنّهما لا يستطيعان التماهي - معاً -

مع الهوية الأمريكية الكبرى الجامعة. ويظل أيضاً المسيحيون المسيحيين التابعون لكنائس مختلفة قادرين على إدراك هوية تجمعهم تحت مظلة المسيحية عامّة. ويظل لدى الأشخاص المنتمين إلى مجموعات فرعية عرقية مختلفة شعوراً موحّداً بالارتباط مع مجتمعهم المحلي الواحد حيث يعيشون. ولما كانت الفوارق بين الجماعات الفرعية لا شأن لها – بالضرورة – بالهوية المشتركة العليا الجامعة، فإن أثر الإجراءات العادلة في التعاون لا ينبغي أن يتعرّض لأيّ انتقاص باعترافنا بوجود هذه الفوارق.

وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج بحوث علم النفس الاجتماعي أنها منسجمة مع هذا المنطق. وقد بيّن العمل المتعلّق بالاعتراف الاجتماعي أنّ تمثيلات الناس المعرفية لأنفسهم تتجاوز الهوية الواحدة.⁽¹⁵⁾ وانسجاماً مع هذا الأمر، فإنّ الباحثين في العدالة والجماعات يدرسون قدرة القيادة العادلة إجرائياً على الاستمرار ضمن سياقٍ تعدّدي. وقد وجدوا أنّ التماهي الشديد بالجماعة الفرعية لا علاقة له بقوة التماهي المتعلّقة بالجماعة العليا. وفوق هذا، فإنّ مدى تماهي الأشخاص بالجماعة الفرعية (العرقية، أو الاثنية) لم يتبيّن له أثرٌ كبير في العلاقة بين كيفية تماهي الأفراد بالجماعة العليا ومدى أهمية الأدلة العلائقية الخاصة بعدالة القادة الذين يمثلون تلك الجماعة العليا. أمّا دعاة التمثيل الذين لا ينظرون إلّا إلى التماهي بالجماعة العليا، ودعاة الثنائية الثقافية الذين يقولون بالتماهي مع الجماعة الفرعية والجماعة العليا معاً، فإنّهم يهتمون اهتماماً متساوياً بأسلوب تعامل قادتهم معهم.⁽¹⁶⁾ وتوحي النتائج إلى أنّ التعاون مع الأنظمة والمعايير والقيم المجتمعية، هو أمرٌ ممكنٌ تماماً ضمن سياقٍ تعدّدي، حيث يوجد قدراً مرتفعاً من الإخلاص للجماعات الفرعية، وذلك في أقل تقدير عندما تكون القيم التي تعتنقها الجماعات الفرعية ليست مخالفةً – على نحو عميق – للقيم التي تعتنقها الجماعة الكلية. ختاماً، يتحقّق هذا النمط من التعاون المجتمعي بأفضل أشكاله عن طريق الاحترام وعدم التحيز الذي يبيده القادة في تعاملهم مع الجماعات الفرعية كلّها. والأساس النفسي لهذا هو أنّه إذا كان التماهي بالهوية العليا كبيراً، فإنّ القادة يستطيعون الاعتماد على هذا المستوى من الهوية لإدارة شؤون الجماعة التعدّدية إدارة فاعلة.

احترام الجماعة الفرعية بوصفه وسيطاً لنجاح الجماعة العليا

ثمّة فوائد ومكتسبات عدّة على مستوى الفرد والجماعة تُعزى إلى وجود التنوع في الجماعة العليا. وتتراوح هذه المكتسبات بين توافر درجة عالية من احترام الذات، وزيادة في مستوى التطوير والابتكار في الأداء ضمن مكان العمل. ومن ناحية أخرى، عندما توضع الهوية العليا في مواجهة الهويات الفرعية، وتتخذ موقفاً متعالياً منها (تلك هي الحال فيما يخص سياسات دعاة التمثّل)، فإنّ مصادر الهوية المتصلة بالفرد تفقد قيمتها على نحوٍ ضمني. إنّ من شأن هذه الأخطار التي تحيق بقيمة الجماعة الفرعية للمرء أن تُفضي إلى تفاقم النزاع الاجتماعي، وإلحاق أضرار بالأقلية أو الجماعات ذات المكانة المتدنية.⁽¹⁷⁾ ولما كان الأفراد يحاولون دائماً التوصل إلى التوازن الأمثل بين كونهم جزءاً من الجماعات واختلافهم عن بقية أفراد الجماعة، فإنّ التماهي بالجماعة الفرعية قد يلبي الحاجة إلى تميّز المرء عن الجماعة العليا من غير إجبار الأفراد على ترك تماهيتهم بها.⁽¹⁸⁾

وعلى نحوٍ منسجم مع هذه الفكرة، وجد الباحثون في الرسائل المؤسسية المتعلقة بالتمثّل أنّ هذه الرسائل قد يكون لها أثرٌ عكسي بحيث تؤدي إلى «الانفكاك» والانسحاب من قيم المؤسسة وأهدافها.⁽¹⁹⁾ إنّ الاحترام الذي يبديه القادة للجماعة الفرعية يشجّع أفرادها على التقييم الإيجابي للجماعة العليا، إضافةً إلى التقييم الإيجابي للقادة أنفسهم وللنظام العادل.⁽²⁰⁾ ويشير هذا إلى أنّ الأشخاص لن ينظروا باهتمام كبير إلى الأدلة المتعلقة بالهوية (مثل: الاحترام، والمعاملة المنصفة) التي تصدر عن القادة الذين يمثلون الجماعة العليا، إذا أشارت تلك الأدلة إلى أنّ هؤلاء القادة لا يحترمون جماعاتهم الفرعية. لذا، لا يجوز قطّ أن يوضع أفراد الجماعة الفرعية في حال يشعرون معه أنّ اعتناقهم هوية الجماعة العليا يحتم عليهم عدم احترام جماعتهم الفرعية. ووفقاً لما سبق، وإذا كان لا بُدّ من ربط منهجية العدالة الإجرائية بمنافعها، ثم استخدمها من أجل تشجيع التعاون بين أفراد الجماعة العليا، فيجب اعتماد مقارنة الهوية الثنائية. وعندما يعترف القادة بوجهٍ ذي قيمةٍ للذات بدلاً من تجاهلها، فإنّ ثقة التابعين بالقادة وأفعالهم وبمشروعيتهم أيضاً سوف تزداد.

خلاصة

إنّ الرسالة واضحة هنا. فبدلاً من تشجيع الناس على الكفّ عن التماهي بجماعاتهم الفرعية، يتعيّن على القادة أن ينقلوا تركيز الجماعة إلى مستوى الهوية العليا الجامعة. إنّ هذه الممارسة

توفّر أساساً مشتركاً من أجل العضوية المشتركة في تلك الجماعة العليا. وحين يفعل القادة هذا، فإنّهم يُسهّلون اندماج الذات بالجماعة، وينقلون بؤرة التركيز من النتائج إلى نوعية صنع القرار، والتعامل بين الأفراد، ومعاملة الأفراد من قبل السلطات التي تمثّل الجماعة. ويستطيع القادة أيضاً الاستفادة من الإجراءات العادلة لإيجاد التماهي بالجماعة العليا وإدامة هذا التماهي على حدّ سواء، وكذلك تشجيع التعاون بين أفراد الجماعات الفرعية. وثمة عنصران محدّدان مهمان في هذه الإجراءات العادلة، هما: صنع القرار؛ أي مدى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه أمام سلطات حيادية تسلك سلوكاً منسجماً، ومعاملة الأفراد؛ أي مدى إظهار القادة حصافة واحتراماً ودعمًا لأفراد الجماعات جميعاً على حدّ سواء. إنّ وجود هذين العنصرين قادرٌ على زيادة التعاون، وتعميق التماهي المتبادل ضمن الجماعة العليا.

Notes

- (1) James R. Meindl and Sanford B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal* 30, no. 1 (1987): 91–109.
- (2) John W. Thibaut and Harold H. Kelley, *The Social Psychology of Groups* (Oxford: Wiley, 1959).
- (3) Henri Tajfel and John Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," in *The Psychology of Intergroup Relations*, ed. Stephen Worchel (Chicago: Nelson–Hall, 1986), 7–24.
- (4) Tom R. Tyler and Steven L. Blader, *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement* (New York: Psychology Press, 2000).
- (5) Barbara van Knippenberg, Daan van Knippenberg, David De Cremer, and Michael A. Hogg, "Research in Leadership, Self, and Identity: A Sample of the Present and a Glimpse of the Future," *Leadership Quarterly, Special Issue: Leadership, Self, and Identity* 16, no. 4 (2005): 495–499.
- (6) Tom R. Tyler and Peter DeGoey, "Collective Restraint in Social Dilemmas: Procedural Justice and Social Identification Effects on Support for Authorities," *Journal of Personality and Social Psychology* 69, no. 3 (1995): 482–497; Tom R. Tyler and Yuen J. Huo, *Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts* (New York: Russell Sage, 2002); and Tyler and Blader, *Cooperation in Groups*.
- (7) Tom R. Tyler and Allen E. Lind, "A Relational Model of Authority in Groups," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, ed. Mark P. Zanna (San Diego: Academic Press, 1992), 115–191.

- (8) Tom R. Tyler, "Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation," *Annual Review of Psychology* 57 (2006): 375–400.
- (9) Heather J. Smith and Tom R. Tyler, "Justice and Power: When Will Justice Concerns Encourage the Advantaged to Support Policies Which Redistribute Economic Resources and the Disadvantaged to Willingly Obey the Law?" *European Journal of Social Psychology* 26, no. 2 (1996): 171–200.
- (10) Tom R. Tyler and David De Cremer, "Process-Based Leadership: Fair Procedures and Reactions to Organizational Change," *Leadership Quarterly*, Special Issue: Leadership, Self, and Identity 16, no. 4 (2005): 529–545.
- (11) Tom R. Tyler, "Social Justice: Outcome and Procedure," *International Journal of Psychology*, Special Issue: Diplomacy and Psychology 35, no. 2 (2000): 117–125.
- (12) Tyler and Blader, *Cooperation in Groups*.
- (13) Steven L. Blader and Tom R. Tyler, "A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a 'Fair' Process," *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, no. 6 (2003): 747–758.
- (14) Tyler and Huo, *Trust in the Law*.
- (15) Marilynn B. Brewer, "The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time," *Personality and Social Psychology Bulletin* 17, no. 5 (1991): 475–482.
- (16) Yuen J. Huo, "Procedural Justice and Social Regulation Across Group Boundaries: Does Subgroup Identity Undermine Relationship-Based Governance?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, no. 3 (2003): 336–348.
- (17) Matthew J. Hornsey and Michael A. Hogg, "Assimilation and Diversity: An Integrative Model of Subgroup Relations," *Personality and Social Psychology Review* 4, no. 2 (2000): 143–156.
- (18) Brewer, "The Social Self," 475.
- (19) Jennifer Crocker, Brenda Major, and Claude Steele, *Social Stigma* (New York: McGraw-Hill, 1998).
- (20) Yuen J. Huo, Ludwin E. Molina, Rina Sawahata, and Josephine M. Deang, "Leadership and the Management of Conflicts in Diverse Groups: Why Acknowledging Versus Neglecting Subgroup Identity Matters," *European Journal of Social Psychology* 35, no. 2 (2005): 237.



الفصل الخامس

القيادة المبدعة

كيف يفاوض قادة الجماعات المهمشة بخصوص العلاقات بين الجماعات المتباينة

جولاندا جيتن

جامعة كوينزلاند / جامعة إكستر

فرانك مولز

جامعة كوينزلاند

غالباً ما نجد أنفسنا مسحورين بالقيادة. ونستطيع أن نشعر بالإلهام يأتي من القادة الفاعلين الذين ننظر إليهم بوصفهم نماذج يُحتذى بها، ونتمنى أن نكون قادرين على امتلاك هذه الحرارة التي يملكون. كما يأسرنا قادة تمكّنوا من إحراز نتائج إيجابية، من أمثال مارتن لوتر كينغ والمهاتما غاندي. ونحن نحرس على شراء السير الذاتية التي يكتبها قادة مؤثرون؛ أملًا منّا في تعلّم شيء منها. وفي خضم إعجابنا هذا، فإنّنا غالباً ما نضع هؤلاء القادة في مكانة سامية؛ لأنّنا نحسّ أنّ فيهم شيئاً خاصاً. وفي الوقت عينه، فإنّ الذعر ينتابنا إزاء قادة مؤثرين تمكّنوا من تعبئة الآخرين من أجل تحويل أفكارهم الهدّامة إلى حقيقة واقعة، ومن هؤلاء القادة أدولف هتلر، وجوزيف ستالين. ولكن، ثمة فارق بين القادة العظماء في هذا القرن (قادة في مستوى نيلسون مانديلا والمهاتما غاندي)، والقادة الذين يجري وصفهم في كثيرٍ من الكتب (كيف تصبح قائداً

فاعلاً) التي نجدها في كل مكان لبيع الكتب في ردهات المطارات. تشتمل العناصر المفتاحية لوصف هؤلاء القادة الفاعلين في تلك الكتب على امتلاك الرؤية والعاطفة، والقدرة على بثّ الإلهام في نفوس الآخرين، ووضع الأهداف وتحقيقها. إضافة إلى امتلاك الكاريزما. صحيح أنّ هذه الخصائص والخصال قد تصلح لوصف قادة عالميين من أمثال مانديلا وغاندي، لكنّ مفتاح فهم قيادة هؤلاء الأشخاص كامنٌ في أنّهم مثّلوا جماعاتٍ مهمّشةً محرومةً من السلطة خاضعةً للتمييز من قبل مَنْ يملكون تلك السلطة (البعض في جنوب إفريقيا، والمستعمرون البريطانيون في الهند).

ولعلّ ما جعل قيادة هؤلاء الأشخاص مختلفةً عن أنماط القيادة الأخرى، هو أنّهم تمكّنوا من القيادة على الرغم من القمع والسجن والعقبات الأخرى. إنّ حقيقتهم تقف في تضادٍّ مع الفرضية المضمرّة التي غالباً ما نعثر عليها في دراسات القيادة التي فحواها أن القادة يستطيعون الاختيار من جملةٍ واسعةٍ من الإستراتيجيات الممكنة. وهذا ما يجعلنا نقول إنّ نماذج القيادة الموجودة في الكتب غير كافيةٍ لفهم قيادة الجماعات المهمّشة؛ إذ نادراً ما يكون قادة الجماعات المهمّشة في وضعٍ يسمح لهم باختيار نهج الأفعال الواجب اتخاذه من أجل تحقيق أهداف الجماعات.

ونحن نرى أنّ غاندي وكينغ صارا قائدين استثنائيين لأنّهما يحيّراننا ويسحراننا بالأساليب الغامضة التي تمكّنا بها من تعبئة جماعتيهما، فنجحنا على الرغم من كلّ الظروف غير المواتية، وباستخدام الحد الأدنى من الموارد المادية، وهذا ما توضّحه «مسيرة الملح» التي قادها غاندي في الهند. وعلى الرغم من نقص الموارد المادية، تمكّن هذان القائدان من لفت انتباه العالم إلى المكانة المتدنية والمعاملة غير المشروعة التي تلقاها جماعة كلّ منهما. وهذا ما نظنّ أنّه كان ممكناً لأنّ فهمهما لحاجات الجامعة صار هو عينه المورد الأول لديهما؛ موردٌ تمكّن كلّ منهما من إدارته على نحوٍ فاعل.

نحن نرى في الواقع أنّ فكرة كون الأفعال التي يقوم بها قادة الجماعات المهمّشة مقيدةً بالسياق الذي يعملون فيه، فكرةٌ مهمة حاسمة لازمة لفهم أسلوب القيادة لدى هؤلاء القادة. وفي الوقت الذي يُقاس فيه نجاح الرؤساء ورؤساء الحكومات والمديرين التنفيذيين – غالباً – بناءً على مدى حسن اختيار القائد من بين الأدوات والأساليب المتوافرة لديه لتحقيق أهداف جماعته،

فإن نجاح القيادة في الجماعات المهمشة أمرٌ فريد من نوعه؛ إذ إنَّ الحكم على نجاحه لا يكون إلاَّ انطلاقاً من تمكُّن القادة من إحداث تغيير اجتماعي، وتحقيق تحسُّن في مكانة الجماعة المعنية.

وقد يتوارد إلى الذهن سؤالان فحواهما: لماذا كانت قيادة مانديلا وغاندي فاعلة إلى هذا الحدِّ؟ وكيف تمكَّنا من إنجاز هذا كله على الرغم من قلة ما لديهما؟ إنَّ الإجابة عن هذين السؤالين تتطلب أولاً إدراك أنَّ دراسة القيادة في الجماعات المهمشة تؤكِّد وجوب دراسة المسألة ضمن سياقها. ⁽¹⁾ إنَّ مثالي غاندي ومانديلا يوضِّحان أنَّ القيادة الفاعلة تعتمد على حسن تمسُّك القادة بالعلاقة مع الجماعة (أي مع تابعيهم). ⁽²⁾ وفي تحليلنا للقيادة، فإنَّنا نعتد على النتائج النظرية المشتقة من منهجية الهوية الاجتماعية في الآونة الأخيرة. ⁽³⁾ ومن هذه الزاوية، فإنَّ القيادة تصبح ممكنة عندما يبني القادة حسّاً بالهوية المشتركة مع تابعيهم. ⁽⁴⁾ إنَّ مدى امتلاك الجماعات والقادة هويةً مشتركة يحدِّد مدى قدرة القادة على التغيير، وعلى التأثير في الجماعة وإدارتها، وعلى إدارة العلاقات بين الجماعات المتباينة. ولعلَّ فكرة أنَّ القيادة خصيصةٌ من خصائص الجماعة لا الفرد تصبح الآن مفهومةً على نحوٍ جيد، وتمنحنا قدرةً على التحليل العميق للقيادة. ⁽⁵⁾ إنَّها تسمح لنا بالذهاب إلى ما بعد قصص القيادة الفردية، وصولاً إلى فهم القيادة بوصفها نتيجةً للهوية الاجتماعية المشتركة.

سنناقش في هذا الفصل الإستراتيجيات التي يستطيع قادة الجماعات المهمشة النظر فيها، وسنقدِّم أمثلةً من أجل توضيح فكرتنا. ونحن نبدأ من افتراضٍ فحواه أنَّ عدَّ القادة ممثِّلين لجماعتهم ليس مسألة من مسائل المصادفة، أو فعلاً من فعل الأقدار. إنَّ مَنْ يملكون الإلهام القيادي ليسوا أشخاصاً سلبيين في هذه العملية، لكنَّهم يتحركون ويتصرفون على نحوٍ يبدو معه سلوكهم منسجماً مع أهداف الجماعة. والواقع أنَّ القادة هم رواد أعمال الهوية إلى حدٍّ كبير؛ أي أنَّهم يقومون بتوجيه دفَّة العملية على نحوٍ استباقي. ⁽⁶⁾ فيقرؤون الوضع القائم، ثمَّ يقرِّرون ما يلزم، ويتخذون مواقفهم تبعاً لذلك.

استجابات القادة إزاء التهميش

يفترض تحليلنا أنَّ إستراتيجيات القادة تتأثّر بطبيعة عمليات الجماعة. وهذا يعني أنَّ أفعال القادة تتكون وتتنامى، وتنحصر في بعض الأحيان أيضاً، بفعل طبيعة العلاقات بين الجماعات

المتباينة. وتشغل مكانةً مركزيةً في نقاشنا هذا الفكرة القائلة: أنَّ الإستراتيجية التي يعتمد عليها القادة تتحدّد - إلى درجةٍ كبيرة - بفعل ما يتيح سياق العلاقات بين الجماعات المتباينة. ففي الوقت الذي يستطيع فيه قادة الجماعات القوية التي تحظى بمكانة متقدمة في المجتمع، تغيير المشهد الفعلي على المستوى الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو السياسي، أو المؤسّساتي؛ فإنّ قادة الجماعات المهمّشة الضعيفة مرغمون على اللجوء إلى إستراتيجيات شديدة الاختلاف، لكنّها أكثر إبداعاً أيضاً. ونتوقع - على وجه الخصوص - أنّ القادة سيكونون أكثر حساسية إزاء الأفكار المتعلقة بإمكانية وجود سُبُل بديلة لتحقيق أهداف الجماعات (وهذا ما يُدعى باسم البدائل المعرفية).⁽⁷⁾ ونقول هنا: إنّ القادة الذين لا يتمكّنون من بلوغ الوسائل التقليدية المستخدمة في إحداث التغيير الاجتماعي، لا يملكون ترف قبول الهزيمة؛ فهناك دائماً طرق بديلة أمامهم.⁽⁸⁾ إنّ القدرة على تخيّل مستقبل آخر أكثر إنصافاً تبدو شبيهة بالوسيط الذي يضغط على زناد تغيير اجتماعي مهم.

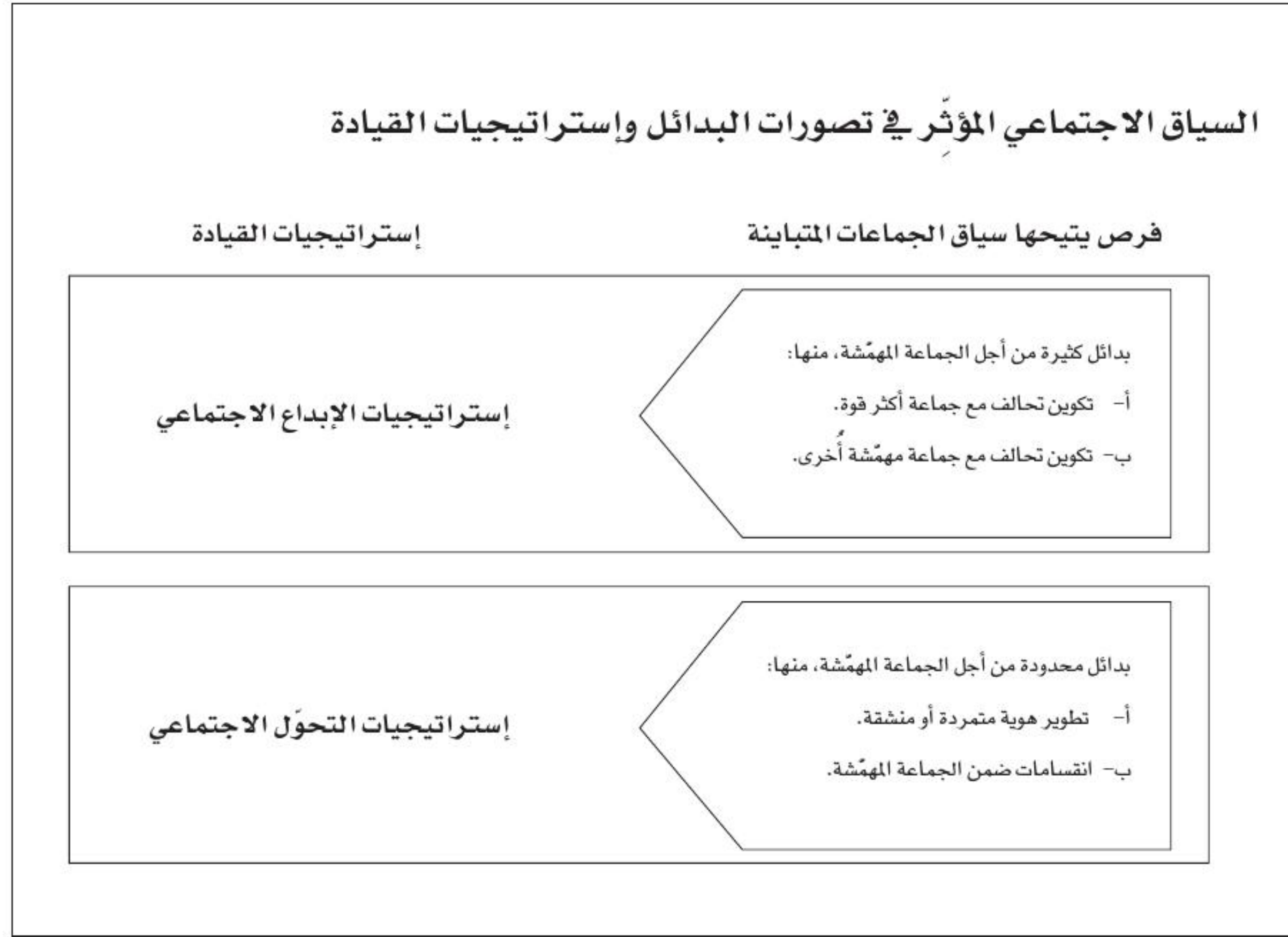
فمثلاً، إنّ القول بوجود سُبُل بديلة للتفكير بشأن العلاقات العرقية كامنٌ في لبّ كلمة مارتن لوتر كينغ عام 1963م التي حملت عنوان «إنّ لديّ حلماً». يصف كينغ في هذه الكلمة الشهيرة مستقبلاً مختلفاً اختلافاً جذرياً عن اللحظة الراهنة: «أحلم أن يتمكّن أبناء العبيد السابقين وأبناء مالكي العبيد السابقين في يومٍ من الأيام من الجلوس معاً إلى طاولة الأخوة على تلال جورجيا الحمراء». فبتخيّل مستقبل يستطيع فيه السود والبيض العيش في سلامٍ معاً بوصفهم أشخاصاً متساوين، نقل كينغ جدول الأعمال إلى التفكير في الطرائق التي من شأنها السماح لهذا الحلم بالتحوّل إلى حقيقة واقعة، فزوّد الجماعة بفهمٍ جديدٍ للذات، وبإطارٍ مرجعيٍّ جديدٍ للحكم على مدى ملاءمة الاستجابات والأفعال الجماعية. وحينما سألت روزا باركس نفسها عمّا إذا كان عليها أن تجلس في آخر الحافلة، فإنّها تجاوزت طرح السؤال المتعلّق بعدالة القاعدة السائدة؛ لقد جعلت صلاحية نظام معتقدات كامل خاص بالعلاقات بين العرقين موضع تساؤلٍ حقيقي. ونحن نعرف الآن أنّ هذا الحدث كان زناداً مهماً لحركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة.

سوف نرسم في المقاطع الآتية خريطة السُبُل التي يمكن بها للبدائل المتصوّرة بخصوص علاقات الجماعة أن تؤثر في الإستراتيجيات التي قد يعتنقها القادة في تمثيل جماعاتهم وتحقيق

أهدافها المهمة. وثمة فكرة أساسية في منطقنا هذا، ألا وهي فكرة أنّ تصورات القادة عن السُّبُل المختلفة التي قد تسمح بتحقيق أهداف الجماعة، تؤثر في أسلوب قيادتهم. وثمة نقطتان مهمتان إضافيتان أيضاً؛ الأولى: إنّ التصورات الخاصة بالبدائل لا تأتي من فراغ. والواقع أنّ أفعالا من قبيل ما قام به مارتين لوثر كينغ وروزا باركس يجب أن يُنظر إليها ضمن سياق الصراع الأوسع نطاقاً الذي كانت تخوضه جماعتهما. لقد كانت هذه الأفعال علاماتٍ فارقة ما كان لها أن تجد لنفسها جذوراً إلا عندما كانت الجماعة، بمجموعها، مُعدّة من أجل تخيل مستقبلٍ مختلف.

والثانية: إنّ تصور البدائل لا ينطلق - بالضرورة - بفعل تغيّرات تصيب الجماعة نفسها، بل الغالب هو أن تكون هذه البدائل متصورة؛ لأنّ أفراد الجماعة المهمّشة وقادتهم يشعرون بوجود عدم استقرار في الحالة العامة للجماعة العليا، وبأنّ الجوابات يحمل نُذر التغيير. فمثلاً، أدى سقوط الحكومة الشيوعية في هنغاريا أواخر الثمانينيات من القرن العشرين إلى إيجاد حالة لدى مواطني بقية دول أوروبا الشرقية، جعلتهم يرون أنّهم ما عادوا مضطرين إلى النظر إلى أنفسهم بوصفهم مواطنين في أمم تدور في فلك موسكو الشيوعية. وقد قال كثيرٌ من الناس: إنّ هذا كان أحد العوامل الرئيسة التي أدّت إلى سقوط جدار برلين عام 1989م.

ينصب التركيز هنا على تغيّرين اثنين ضمن السياق الواسع بين الجماعات المتباينة، وهما تغيّران يفتحان أمام الجماعات المهمّشة إمكانات تصور مستقبل مختلف واستيعابه، انظر الشكل (5-1) الذي يقدّم صورة عامة عن هذين التغيّرين. وعلى وجه الخصوص، فإنّنا نتوقع وجود مجال واسع أمام القادة يتيح لهم إعادة تحديد فهم الجماعة لذاتها عندما يكون تخيل تحالف هوية مع جماعة أكثر قوة، ومع أخرى مهمّشة، ممكناً.



الشكل (5-1)

ومن الممكن أيضاً، بطبيعة الحال، أن تنعدم فرص السير في اتجاه تكوين تحالف ما. ففي هذه الحالة، يتعيّن على الجماعات المهمشة وقادتها الاضطلاع بالأمر وحدهم، وتحديّ الوضع القائم تحدياً مباشراً. فعندما يواجه القادة معضلة عدم وجود شركاء في التحالف، يكون مرجّحاً الاتجاه إلى استجابات أكثر تطرفاً من أجل تحقيق أهداف الجماعة، مرجّحاً⁽⁹⁾ وفي هذا السياق، يمكن للجماعة المهمشة تمييز نفسها عن الجماعة المهيمنة بتطوير هوية متمردة أو منشقة. ومن المحتمل أيضاً أن يزداد التوتر - في ظل هذه الظروف - بخصوص كيفية تحقيق أهداف الجماعة. وقد يؤدي تباين الآراء بشأن الطريقة الفضلى لتمثيل الجماعة المهمشة إلى انقسامات ضمن الجماعة نفسها، بحيث تندفع بعض فصائلها صوب برنامج عمل أكثر ثباتاً من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

من جانب آخر، لا يجوز النظر إلى الإستراتيجيات المبيّنة في الشكل (1-5) بوصفها حصراً لإستراتيجيات القيادة. ونحن نحذّر من هذا؛ لأنّ قائمة الإستراتيجيات الممكنة لا تنتهي. ويستطيع القادة أيضاً اختيار مزيج من الإستراتيجيات لتحقيق أهداف الجماعة. وإضافة إلى ذلك، فإنّ قادة الجماعات المهمشة قد يتركّون إستراتيجية من الإستراتيجيات، ويتبعون أخرى

إذا تغيّرت العلاقات بين الجماعات المتباينة، أو انصرفت الأنظار إلى مخاطبة جمهور مختلف. فمثلاً، مع أنّ المثقفين الويلزيين كانوا يدعون أنفسهم باسم الويلزيين الأوروبيين في ثمانينيات القرن العشرين، فإنّ هذه الإستراتيجية لصياغة التحالف صارت أقل شعبيةً بعد منح مقاطعة ويلز سلطاتٍ ذاتيةً أكبر من قبل الحكومة المركزية في بريطانيا.

وكما أشرنا آنفاً، فإنّ قادة الجماعات المهمّشة ليسوا انعكاساً بسيطاً للعلاقات القائمة بين الجماعات المتباينة، بل إنّهم يتفاوضون في إطار هذه العلاقات، ويدفعون باستمرار من أجل تمثيل محدّد للواقع القائم. أمّا البدائل والخيارات الخاصة بتحقيق أهداف الجماعات المهمّشة، فقد يوجد منها كثير في أعين المعنيين. إنّهُ حكمٌ ذاتي قد لا يُظهر الفرص الفعلية التي يتيحها الوضع حقاً.⁽¹⁰⁾ والواقع أنّ القادة يمكنهم التأكيد على خياراتٍ بعينها بدلاً من خياراتٍ أخرى، واعتماد إستراتيجياتٍ بعينها يتيحها السياق الاجتماعي، بدلاً من اعتماد خياراتٍ أخرى.⁽¹¹⁾

عندما تتوافر بدائل كثيرة

إنّ القادة الذين يواجهون التهميش، ويناضلون من أجل إسماع صوتهم، أو يتعرّضون للتهميش من الجماعات المهيمنة؛ يعانون حساسيةً خاصة إزاء البدائل التي تُعدّ بأنّهم قد يفلحون في إحراز قدر أكبر من الاعتراف بطرائقٍ أخرى. ويمكن لهذه البدائل أن تتخذ أشكالاً كثيرة، منها القوانين التي تجعل التمييز على أساس العرق أو الجنس أمراً مخالفاً للقانون، وهي ما يمنح أفراد هذه الجماعات المهمّشة فرصاً عدّة. إنّنا نركّز هنا على الطرق التي يمكن لأفعال الجماعات وتحالفاتها مع الجماعات الأخرى أن تزيد من حضور الفكرة القائلة: إنّ هناك طرقاً بديلة يمكن تصوّرها من أجل المستقبل.

يُذكر أنّ الجماعات المهمّشة يمكنها الشعور بمزيدٍ من القوة – عن طريق تحالفها مع جماعاتٍ أخرى – في نضالها من أجل الفوز بالاعتراف، وجعل المستقبل البديل أمراً ممكناً (أي، أن نكون أكثر قوةً معاً). إنّ طبيعة الجماعة الحليفة هي أمرٌ مهم؛ لأنّ لها أثراً في أسلوب تحقّق أهداف الجماعات المهمّشة. وسوف نميّز هنا، ونناقش، نمطين اثنين من إستراتيجيات التحالف: التحالف مع جماعة أكثر قوة، والتحالف مع جماعةٍ مهمّشةٍ أخرى.

التحالف مع جماعة أكثر قوة

يحاول قادة الجماعات المهمشة غالباً صياغة تحالفات مع جماعات قوية خارجية، بوصفها طريقة فاعلة لتحقيق أهداف الجماعة، وتعزيز مكانتها بصفتها جماعةً مهمشة. وقد يقول المرء: إنَّ العلاقة الخاصة بين المملكة المتحدة والولايات المتحدة – وهي ما ميّز السياسة الخارجية البريطانية طوال عقودٍ كثيرة – تتغذى في جزءٍ منها بفعل غرابة شراكة المملكة المتحدة في الاتحاد الأوروبي، والسمعة التي حملتها بوصفها عضواً متلكئاً في الجماعة الأوروبية.⁽¹²⁾ إنَّ هذه الإستراتيجية تقدّم فوائد ومكتسبات واضحة للجماعات المهمشة. فعندما تربط هذه الجماعة نفسها بجماعة أكثر قوة فإنّها تشعر بمزيدٍ من الحماية. وهي لا تكتفي بالفوز بمكتسبات مادية تتيح لها تحقيق مبتغاها (مثل الموارد المالية والمادية) بفضل هذا التحالف، بل تستطيع أيضاً أن تدير ظهرها إلى الجماعات التي همشتها.

ولكن، يمكن القول حقّاً: إنَّ ثمة ثمناً لا بُدَّ من دفعه لقاء تكوين هذا التحالف مع جماعة مهمشة. ونظراً إلى عدم تكافؤ القوى؛ فمن المرجح أن تطغى معايير الشريك القوي وقواعده على المعايير والقواعد الخاصة بأقل الجماعات قوةً. فمثلاً، يتهم المعلقون السياسيون رئيس الوزراء البريطاني السابق توني بلير بانعدام الموقف النقدي من الحرب على الإرهاب التي تقودها الولايات المتحدة. وهم يصوّرون الرجل على أنّه كلب جورج بوش. ثمة جانبٌ سلبيٌّ آخرٌ لإقامة تحالف مع شريكٍ قوي، ألا وهو الاغتراب عن بقية الجماعات. وهو اغترابٌ لا يمكن تفاديه في معظم الأحوال. ومن الممكن القول – في حال السياسة الخارجية البريطانية – إنَّ شعور الحكومة البريطانية بالاطمئنان من تحالفها القوي مع الولايات المتحدة، يجعلها لا تشعر بحاجة شديدة إلى استشارة شركائها في الاتحاد الأوروبي. ولعلَّ هذا هو ما قد ساق إلى فقدان الصوت البريطاني على المنبر الأوروبي.

إنَّ تكوين تحالف مع جماعة قوية يتضمّن عادةً إظهار هوية الجماعة المهمشة على أنّها متوافقة على نحوٍ طبيعي مع هوية أكثر الجماعات قوةً. فمثلاً، عندما خاطب ياسر عرفات الجمعية العمومية للأمم المتحدة عام 1988م، فإنّه قال: «إنَّ دولة فلسطين دولةٌ عربيةٌ، وشعبها جزءٌ لا يتجزأ من الأمة العربية [...]، ومن الحضارة العربية والطموح العربي إلى تحقيق أهداف التقدم الاجتماعي والوحدة والتحرير».⁽¹³⁾ وثمة آليةٌ مماثلة يمكن للمرء أن يلاحظها في الدراسات التي

تتناول مواقف السياسيين في المناطق المحيطة في المملكة المتحدة إزاء الاتحاد الأوروبي. (14) إذ لا يكتفي هؤلاء القادة بإظهار التوافق الطبيعي بين هوياتهم المحلية والهوية الأوروبية، إنما يصوّرون الاتحاد الأوروبي بوصفه حليفاً لهم في نضالهم من أجل استقلالية ذاتية أكبر في مناطقهم.

إقامة تحالف مع جماعة مهمشة أخرى

صحيح أن فهم ما يدفع الجماعات المهمشة إلى إقامة تحالفات مع جماعة قوية ليس أمراً صعباً، لكن الصعوبة تكون أكبر عندما نحاول شرح السبب الذي يجعل الجماعات المهمشة – أحياناً – تقيم تحالفات فيما بينها. لنأمل – على سبيل المثال – في تحالف الهوية بين ياسر عرفات وصدام حسين قبيل حرب الخليج الأولى. لقد ذكر عرفات في كلمته التي ألقاها عام 1990م، ضمن مسيرة في بغداد، أن «العراق وفلسطين يمثلان إرادة واحدة. وسوف نخوض المعركة الكبرى معاً جنباً إلى جنب إن شاء الله. وسوف نصلي معاً في القدس». (15) فمن المرجح أن التحالفات تقوم عادةً مع جماعات مهمشة أخرى عندما لا توجد فرصة لإقامة تحالف مع جماعة أكثر قوة. وقد تنشأ هذه التحالفات أيضاً عندما ترى الجماعات المهمشة أنها تتشاطر موقفاً سلبياً من الجماعات المهيمنة القوية، وحين يُنتظر من التحالف أن يتمكن من إرغام تلك الجماعات على إيلاء الجماعات المهمشة الأهمية اللازمة. فمثلاً، كان من الممكن أن يُعدّ قرار هتلر بإقامة تحالف مع ستالين رسالةً موجّهةً إلى الحلفاء المنتصرين في الحرب العالمية الأولى، فحواها أن ألمانيا لا تزال قوة لا يُستهان بها. وكما تبين هاتان الحالتان، فإن هذا النوع من تكوين التحالفات يمكن أن يرتد على أصحابه، ولا سيما إذا كان يجمع حلفاء غير متوافقين أصلاً. لكن هذه التحالفات قد تكون فاعلة مؤثرة مثلما هو الحال في المنتدى الاجتماعي العالمي الذي يجمع حركات كثيرة، منها: حركات ناشطة لحقوق الإنسان، وحركات الناشطين البيئيين تحت راية مناهضة العولمة.

صحيح أن هذين الشكليين من التحالف (مع جماعة قوية، ومع جماعة مهمشة أخرى) يرتبطان بإستراتيجيات قيادية لا تختلف فيما بينها إلا اختلافاً طفيفاً. أمّا العنصر المشترك بينها، فهو أنها تمثل سعي القادة إلى اتباع ما ندعوه برنامج العمل الإبداعي الاجتماعي. (16) ومما يميّز هذه الإستراتيجيات الإبداعية في التحالف، هو أن القادة يعملون ضمن حدود الواقع

الاجتماعي، ويعيدون تفسير هذا الواقع، لكنهم لا يفعلون كثيراً لتغييره في واقع الأمر. ولما كانت المواجهة المباشرة مع الجماعة المهيمنة أمراً غير ممكن، فإن القادة لا يضعون حق تلك الجماعة في الهيمنة موضع التساؤل الحقيقي، بل يحاولون بدلاً من ذلك، تحقيق أهدافهم على نحو غير مباشر، بإعادة تفسير الواقع الاجتماعي على نحو إبداعيٍّ خلاق، عن طريق تجاوز الجماعة المهيمنة، على نحو خفي، أو بتقويض الروابط مع الجماعات التي تماثلهم في التفكير، أو تلك التي تواجه تحديات مماثلة. ولعل من المفارقة هنا أن مجريات الأمور أوجت إلى الرأي بأن اتساع المجال أمام تكوين التحالف يُحد من قدرة الجماعات على تحدي مسألة العلاقات بين الجماعات المتباينة، ويزيد من احتمال عمل هذه الجماعات ضمن النظام السائد من أجل تحقيق أهدافها. إن هذه المناقشة متوافقة مع نظرية الهوية الاجتماعية؛ فهي تقول: إن الجماعات المهمشة تسعى إلى استكشاف الخيارات التي يتيحها السياق القائم أمامها من أجل تحسين حالتها.

عندما تكون البدائل المتوافرة قليلة

انسجاماً مع منطق نظرية الهوية الاجتماعية، نتوقع أن الحركات الثورية لا تجد لأنفسها جذوراً إلا عندما تدرك الجماعات أن ثمة جماعات أخرى قليلة يمكنها أن تقيم تحالفاً معها (أي عندما تكون البدائل قليلة). وقد يظهر هذا التصور نتيجة عدد من الأسباب. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تنهار التحالفات التي كانت ناجحة في الماضي، وقد لا تعود مهمةً بالقدر الذي كانت تريده الجماعة المهمشة. وبالمثل، فإن فكرة إنشاء تحالفات مع جماعات أخرى قد لا تكون بديلاً محتملاً مطروحاً في الأصل! وفي ظل هذه الشروط، فمن المرجح أن ينشأ إحساسٌ بالعزلة يُجبر مَنْ ييغون التغيير الاجتماعي على العودة إلى أساليب أكثر ميلاً إلى المواجهة. وخلاصة القول أنه عندما تصبح إستراتيجيات الإبداع الاجتماعي (التحالف) غير مطروحة بوصفها بديلاً ممكناً، فإن أفراد الجماعات المهمشة يعيشون إحساساً بالإحباط والعزلة، وهذا ما يجعل قائد الجماعة مجبراً على أن يكون أكثر تجذراً، ويتوجه إلى اعتماد جدول أعمال التغيير الاجتماعي.⁽¹⁷⁾

سنناقش في القسم الآتي طريقتين اثنتين، يمكن بهما لقادة الجماعات المهمشة أن يتحدوا الوضع القائم، لدى شعورهم بأن البدائل المتاحة أمامهم لتغيير العلاقات الراهنة قد باتت قليلة. تركّز الطريقة الأولى على الحالة التي يغدو فيها النزاع مع الجماعة المهيمنة مفتوحاً. ففي مثل هذه الحالات، قد تقرّر الجماعات المهمشة وقادتها الدعوة إلى فعلٍ جماعي؛ لطرح مسألة

مشروعية المكانة المهمشة التي تحتلها. وفي هذه العملية، يمكن أن يتخذ قادة هذه الجماعات دور العصاة أو المنشقين من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

أمّا الطريقة الأخرى، فتري أن قلة البدائل قد تؤدي إلى توتر داخلي ضمن الجماعة. وهنا يقفز إلى الذهن تشبيه هذه الحالة بحالة قِدر الضغط؛ فكلما ازدادت كمية البخار المحبوس داخل الوعاء، ازداد الضغط بسبب عدم وجود طريق لخروج البخار. وعلى نحو مماثل، فإن قلة الخيارات المتاحة لتحقيق أهداف الجماعة، تزيد التوتر في أوساطها، وقد تُفضي إلى مناقشات تتعلق بكيفية السعي إلى تحقيق هذه الأهداف. وقد يؤدي هذا إلى استقطاب وانقسام عندما تقرّر إحدى الفصائل داخل الجماعة اعتماد طرق عمل أكثر عمقاً وتجذراً من أجل تحقيق أهداف الجماعة، انظر الشكل (1-5).

نشوء هوية متمردة

رداً على التهميش، فقد تعتمد الجماعات التي تشعر بتضاؤل الخيارات أمامها إلى إدارة ظهرها إلى النظام كله. وقد يلجأ القادة إلى وضع الجماعة جانباً، والتشديد على اختلافها. لا يُكتفى في ظل هذه الظروف، محاولة إخفاء الفوارق ضمن الجماعة الواحدة فحسب، بل يجري التشديد عليها أيضاً.⁽¹⁸⁾ فمثلاً، تمثلت الخطوة الأولى المهمة في حركة الحقوق المدنية في تأكيد الأمريكيين الأفارقة على اختلافهم عن أغلبية السكان. إن التشديد على «نحن في مواجهة هم» يزيد حدة الوعي بحالة الجماعة، وبمصالحتها الفريدة المتميزة. وهو أيضاً يُسهّل نشوء إحساس بالمصير المشترك. وهو ما يكون في أغلب الأحيان، خطوة أولى في اتجاه نشوء هوية ذات سياسة متطرفة تردّ من خلالها الجماعات على مكانتها المتدنية ردّاً جماعياً بدلاً من الردّ بصورة فردية.⁽¹⁹⁾

وقد يلجأ القادة إلى تشجيع إدراك الفوارق بين الجماعات المتباينة وتضخيمها من أجل تعبئة الوعي الجماعي، ويتضح هذا الأمر من خلال الحوار الآتي بين القاضي (الأبيض) بوشوف، والناشط الأسود ستيف بيكوف في حقبة الفصل العنصري في جنوب إفريقيا:

القاضي بوشوف: لكن، ما الذي يجعلك الآن تشير إلى شعبك باسم السود؟ لماذا لا تقول إنهم بنيون؟ أقصد أن لونهم مائل إلى البني، وليس إلى الأسود.

بيكو: إنه السبب نفسه الذي يجعلني أرى أن البيض أكثر ميلاً إلى اللون الوردي، أو الأصفر، أو الأبيض الشاحب.

[ضحك عام في قاعة المحكمة].

القاضي بوشوف: هدوء! ... لكن، لماذا لا تستخدم كلمة بني؟

بيكو: لا، أعتقد أننا - تاريخياً - قد أُشير إلينا بوصفنا سوداً. وعندما نرفض مصطلح غير البيض، ونمنح أنفسنا الحق في تسمية أنفسنا الاسم الذي نعتقد أنه يشير إلينا فعلاً، فإننا نجد أمامنا جملة من البدائل... وقد اخترنا هذا البديل تحديداً لأننا نشعر أنه يمثلنا. (20)

يبيّن هذا المقتطف كيف يستطيع القادة أنفسهم إيجاد هوية منشقة عن طريق وضع الجماعة جانباً، وتوضيح أنهم لا يريدون أن تكون جماعتهم خاضعة للقواعد التي تفرضها الجماعة المهيمنة. إن الوقوف جانباً يتيح لهم التعليق على أفعال الجماعة المهيمنة، وانتقاد هذه الأفعال من غير الاضطرار إلى الالتزام بقواعدها ومعاييرها. إن أفعال الانشقاق هذه تهدف إلى تحريض الجماعة المهيمنة. وأن مطالبة هذه الجماعة بتبرير أفعالها تجعل من قادة الجماعة المهمشة قوة لا بُدّ من الاعتراف بها. (21)

ولعلّ ممّا يشير الاهتمام أنّ هؤلاء القادة قد يكونون أفضل مثال على العمل الإبداعي ضمن القيود التي يفرضها السياق الاجتماعي. فبدلاً من الانخراط في إستراتيجية الإبداع الاجتماعي وإعادة تعريف الوضع على أنه يجب علينا الاستفادة منه إلى أقصى حدّ فإن هؤلاء القادة يتخذون موقفاً أكثر تمرداً. لذا، فقد يصبح نفوذ هؤلاء القادة كبيراً؛ لأنهم بانتقاد أفعال الجماعات المهيمنة، ووضع مشروعية هذه الأفعال موضع التساؤل، يصبحون الضمير الأخلاقي للمجتمع، أو يتصرفون كأنهم محامو الشيطان. (مثل الحملة ضد ادعاء الاستقامة السياسية والنسبية الثقافية التي شنها ثيوفان كوخ، وبيم فورتين، وأيان هيرسي آلي في هولندا). وبوجه عام، لا يقف هذا النفوذ عند منح أولئك القادة سلطةً وأتباعاً فحسب، بل إنه يزيد أيضاً من قدرتهم على إيصال الوعي الجمعي المتزايد إلى ميدان تغيير العلاقات بين الجماعات. ومن المهم ذكر أن قادة المتمردين قد يفقدون نفوذهم بعد تحسّن مكانة الجماعة المهمشة. إن جاذبيتهم تكمن في تحدي الحالة القائمة، وهي ليست قائمة - بالضرورة - في قدرتهم على قيادة الجماعة عندما

يكون الفعل الجماعي فاعلاً، وحين تتمكّن الجماعة المهمّشة من اكتساب موقع أفضل (لعلّ من الأمثلة على ذلك، حال ميخائيل غورباتشوف وليون تروتسكي في الاتحاد السوفييتي السابق).

الانقسامات داخل الجماعات المهمّشة

مثلاً أنّ هناك طرقاً مختلفة لتمثيل الجماعات المهمّشة، فقد يكون هناك قوى مضادة وانقسامات وجدالات حادّة ضمن هذه الجماعات بخصوص كيفية تحقيق أهداف الجماعة. فمن ناحية، قد يدفع بعضهم صوب المصالحة والرغبة في العمل ضمن الجماعة المهيمنة؛ من أجل تحقيق أهداف الجماعة المهمّشة. ومع أنّ هذه الإستراتيجية قد تكون فاعلة، فإنّ هناك نفقات ترافقها؛ لأنّ هذا النهج يتضمّن - بالضرورة - اعترافاً بمشروعية السلطة التي تحوزها الجماعة المهيمنة.

ومن ناحية أخرى، فقد يفضّل الآخرون أساليب جذرية في تحدّي الوضع القائم، فيتجهون إلى العمل على تقويض سلطة الجماعة المهيمنة. وفي الحالات المتطرفة، قد يؤدي هذا السلوك إلى العنف ضد الجماعة المهيمنة، بل قد يؤدي إلى الإرهاب أيضاً.

إنّ الانقسامات داخل الجماعات المهمّشة هو أمرٌ شائع تماماً.⁽²²⁾ فعلى سبيل المثال، ما إن وضع الجيش الجمهوري الإيرلندي أسلحته وسمح لأكثر قادته اعتدالاً (حزب الشين فين) بالتفاوض من أجل تسوية سلمية لنزاع إيرلندا الشمالية، حتى ظهرت جماعة صغيرة من أفراد الجيش الجمهوري الإيرلندي أكثر تشدّداً، عدّت نفسها الممثل الحقيقي لهذا الجيش. وقد أطلقت هذه الجماعة على نفسها اسم الجيش الجمهوري الإيرلندي الحقيقي، وشنّت مجموعة من الهجمات الإرهابية من أجل إعادة التأكيد على هدفها، ألا وهو الوحدة الإيرلندية.

يمكن لقادة الجماعات المهمّشة اختيار نهج التقليل من الخلافات بخصوص الإستراتيجيات التي يتطلبها تحقيق أهدافها، ويمكنهم أيضاً اللجوء إلى تضخيم الاختلافات والفوارق. وحين يختار القادة التشديد على الفوارق بين الفصائل، فإنّهم يطرحون الأمر غالباً بوصفه محتاجاً إلى مزيدٍ من النقاش المتعمّق بشأن حقيقة أهداف الجماعة، ويزعمون أنّ الفصائل المخالفة لهم ضعيفة أصلاً، وأنّها تريد الاستسلام للعدو، وتضييع الهوية الحقيقية للجماعة.⁽²³⁾ لكنّ القادة

يدركون أيضاً أنّ الانقسامات تتضمن احتمال ضياع فرص مهمة؛ لأنها تقلل - مؤقتاً في الأقل - من قدرة الجماعة الفرعية على لفت الأنظار إلى القضية التي تجمعها.

خلاصة

عندما نفكر في القادة العظماء، فإننا نميل إلى تذكر القادة الذين اكتسبوا شهرة عالمية بسبب قدرتهم الغامضة التي سمحت لهم بقيادة جماعات مهمشة للخروج بها من حالة التهميش. والواقع أنهم صاروا نماذج للقادة الاستثنائيين؛ لأنهم استطاعوا إنجاز ما كان التفكير فيه غير وارد أصلاً، أو بالأحرى لأنهم كانوا قادرين على تخيل ما لم يستطع غيرهم تخيله. وبالنظر إلى كثرة الأمثلة، فإن من المفاجئ - إلى حد ما - أن يكون هناك نقص في مسألة تحليل قادة الجماعات المهمشة ودراستها. ونحن نرى أنّ دراسة قادة هذه الجماعات تكشف أنّ فهم القيادة يقتضي من المرء فهم السياق الاجتماعي الواسع الذي يعمل فيه هؤلاء القادة. ⁽²⁴⁾ إذ لا تتعلق القيادة الفاعلة بشخصية القائد أو بمدى توافر الموارد بين يديه، بل إنّ الأمر كامن في الأفراد الذين يفهمون حاجات الجماعة، ويتوحدون مع الجماعة، ويستخدمون على نحو إستراتيجي الفرص التي يتيحها السياق الاجتماعي القائم.

ونحن نعتقد أنّ استراتيجيات القيادة تتكون بفعل المدى الممكن لأساليب فهم العلاقات البديلة وتفسيرها. هذا إضافة إلى أنّ البدائل غالباً ما تتجسّد عندما تقيم الجماعات المهمشة تحالفاتها، سواء فيما بينها، أو مع أكثر الجماعات قوة. وغالباً ما تعني إقامة تحالف مع جماعات أخرى، أنّ الجماعات المهمشة تشعر بوجود سبيل بديلة لتحقيق أهدافها نتيجة التحالف الذي سيساعدها على بلوغ تلك الأهداف. لكننا أشرنا أيضاً إلى أنّ الجماعات المهمشة، عن طريق إقامة التحالف، تغامر بأن يخرج مسعاها إلى تحقيق أهدافها عن طريقه، أو أن يضيع من جدول الأعمال. وعلى وجه الخصوص، فحين تسعى الجماعة المهمشة إلى التحالف مع جماعة أقوى منها، فإنّها تقبل ضمناً باستمرار الحالة القائمة. وإذا تمكّنت من تحقيق شيء من أهدافها في هذه الحالة، فإنّها تتوصل إلى ذلك عن طريق القواعد التي يضعها النظام المهيمن، وليس من خلال التحدي الفاعل للعلاقات النابعة من مكانة كلّ جماعة. وثمة بلدان نامية كثيرة تجد أنفسها في هذا الوضع عندما تقبل المساعدات والموارد التي تأتيها من بلدان غربية أكثر تقدماً.

عندما ننظر إلى القادة العظماء في القرن العشرين، يصبح واضحاً أنّ هؤلاء الأفراد نادراً ما كان لديهم حلفاء أقوياء يساعدونهم على نضالهم. وغالباً ما كان هؤلاء القادة، وجماعاتهم، يخوضون معركتهم وحدهم، معزولين ومنبوذين فمن حولهم جميعاً. ونحن نرى أنّ هؤلاء القادة كانوا، على الرغم من قلة حلفائهم ومواردهم المادية، فاعلين إلى هذا الحد؛ لأنّهم فهموا أنّه يمكن تحقيق أهداف الجماعة عن طريق مخاطبة مخيلة تابعيهم. والواقع أنّ المستقبل كان يبدو أكثر ظلاماً، لكنّ هؤلاء القادة تمكّنوا من رسم صورة للمستقبل تُوافق العمليات التي كانت جماعاتهم قد أطلقتها فعلاً (مثل الإطاحة بنظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا).

وخلاصة القول أنّه يجري تصوير القادة الفاعلين في الأغلب، بوصفهم يملكون شخصية وقدرة على الاختيار الحكيم بين سبل العمل المتاحة. لكنّ تحليلنا يبيّن أنّ القيادة الاستثنائية خاصة بالقيادة من أصحاب المخيلة الخصبة الإبداعية؛ إنّها قدرة القادة على إعادة تعريف طبيعة النزاع، وإقناع الجماعة بإمكانية تحقيق مستقبل أفضل.

Notes

ملحوظة من الكاتب: أُعدّ هذا الفصل بدعم تمثّل في منحة من مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية. ونود هنا أن نشكر أليكس هازلان، وماثيو هورينزي، ومايكل ووהל على ملاحظاتهم المفيدة التي قدّموها بخصوص المسودة السابقة من هذا الفصل.

- (1) Alexander S. Haslam, *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (London: Sage, 2001).
- (2) Edwin P. Hollander, "Organizational Leadership and Followership," in *Social Psychology at Work: Essays in Honour of Michael Argyle*, ed. Peter Collett and Adrian Furnham (London: Routledge, 1995), 69–87.
- (3) Henri Tajfel and John C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, ed. William Austin and Stephen Worchel (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979), 33–47.
- (4) Michael A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership," *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): 184–200.
- (5) Haslam, *Psychology in Organizations*.
- (6) Stephen D. Reicher and S. Alexander Haslam, "On the Agency of Individuals and Groups: Lessons from the BBC Prison Experiment," in *Individuality and the Group: Advances in Social Identity*, ed. Tom Postmes and Jolanda Jetten (London: Sage, 2006), 237–257.

- (7) Henry Tajfel, *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (London: Academic Press, 1978).
- (8) Reicher and Haslam, "On the Agency of Individuals and Groups."
- (9) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."
- (10) Naomi Ellemers, "The Influence of Socio-Structural Variables on Identity Enhancement Strategies," *European Review of Social Psychology* 4 (1993): 27-57.
- (11) Reicher and Haslam, "On the Agency of Individuals and Groups."
- (12) Stephen George, *An Awkward Partner: Britain in the European Community* (Oxford: Oxford University Press, 1988).
- (13) "1968 Palestinian National Covenant," English rendition, in *Basic Political Documents of the Armed Palestinian Resistance Movement*, ed. Leila S. Kadi (Beirut, Lebanon: Palestine Research Centre, December 1969), 137-141.
- (14) Frank Mols and S. Alexander Haslam, "Understanding EU Attitudes in Multilevel Governance Contexts: A Social Identity Perspective," *West European Politics* 31, no. 3 (2008): 442-463.
- (15) Yasser Arafat, quoted in *International Herald Tribune*, January 8, 1991.
- (16) Tajfel and Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict."
- (17) Bernd Simon and Bert Klandermans, "Politicized Collective Identity: A Social Psychological Analysis," *American Psychologist* 56 (2001): 319-331.
- (18) Jolanda Jetten and Nyla R. Branscombe, "Seeking Minority Group Memberships: Responses to Discrimination When Group Membership Is Self-Selected," in *Coping with Minority Status: Responses to Exclusion and Inclusion*, ed. Fabrizio Butera and John Levine (New York: Cambridge University Press, in press).
- (19) Simon and Klandermans, "Politicized Collective Identity."
- (20) Stephen B. Biko, *I Write What I Like* (London: Penguin, 1978), 121.
- (21) Jetten and Branscombe, "Seeking Minority Group Memberships."
- (22) Fabio Sani and Stephen Reicher, "When Consensus Fails: An Analysis of the Schism Within the Italian Communist Party (1991)," *European Journal of Social Psychology* 28 (1998): 623-645.
- (23) Ibid.
- (24) John C. Turner, "Explaining the Nature of Power: A Three-Process Theory," *European Journal of Social Psychology* 35 (2005): 1-22.



الجزء الثاني

سُبل وأدوات

الفصل السادس

إيجاد قاعدة مشتركة

اقتراحات من أجل قيادة فاعلة للجماعات المتباينة

روزايبث موس كانتر

مدرسة هارفارد للأعمال

يُقصد بقيادة الجماعات المتباينة العثور على قاعدة مشتركة، ومساعدة الأفراد جميعهم على دخول هذه القاعدة بفرصٍ متماثلة. ولعلّ من المفارقة أنّ هذا الأمر يسمح للأشخاص بتمييز أنفسهم بوصفهم أفراداً. ولمّا كان الأفراد جزءاً من كلّ يستطيعون أن يعملوا فيه معاً على نحوٍ فاعل، فإنّ اختلافاتهم يمكن أن تكون مصدر غنى لهذا الكلّ.

- روزايبث موس كانتر

إنّ آليات التحديد والحسم أمرٌ معروفٌ جيداً. وأنّ هويات الأفراد والجماعات تتشكّل - جزئياً - بالتضاد مع الأغيار الذين يُنظر إليهم بوصفهم مختلفين. ويشعر الناس بالانتماء إلى داخل «علاقة ما؛ لأنّ الآخرين يقفون خارجها، فيصبحون غرباء نخشاهم، أو كائناتٍ أدنى نتجنّبها، أو أعداء نحاربهم. ويتمتع مَنْ هم داخل الجماعة بمزايا لا يحظى بها مَنْ هم خارجها. وفي بعض الأحيان، تنظم الجماعات الخارجية أنفسها حتى تتقم وتنعكس اتجاه الامتيازات. إنّ هذه الآليات مسؤولةٌ عن جملة واسعة من الظواهر الاجتماعية: النساء بوصفهنّ الجنس الثاني؛ والأقليات العرقية التي تُعطى صورةً نمطيةً بوصفها أدنى مرتبة؛ وصدام الحضارات المتعلّق بالنزاعات

الدولية؛ والمشكلات التي تنشأ عند اندماج الشركات، وتؤدي إلى تقليل قيمة المساهم الواحد.⁽¹⁾ إن القوى التي تُنتج التعاون من أجل الوصول إلى الغايات المشتركة تحظى بانتباه أقل. لكن هذا الفصل يقدم منظوراً يتعلق بالتعاون على درجات مختلفة من مستويات النظام. وهي مشتقة من سلسلة مستمرة من الدراسات الكمية والنوعية التي تتناول السلوك الاجتماعي والمؤسساتي الذي مورس منذ عشرات السنين. إن هذه المشروعات البحثية تتضمن دراسة المجتمعات المثالية التي نجحت واستمرت زمنياً طويلاً في القرن التاسع عشر، وكذلك دخول المرأة إلى المستويات العليا في الشركات الكبرى التي طالما كانت حكراً على الرجال.⁽²⁾ وجرى أيضاً دراسة المجددين والشروط التي تُنتج القيادة اللازمة من أجل التغيير في المؤسسات؛ والعوامل التي تُقضي إلى قيمة مالية في السنوات الأولى التي تعقب اندماج الشركات؛ وآليات التحالفات الإستراتيجية بين الشركات أيضاً.⁽³⁾ وثمة أبحاث أخرى تتناول الترابطات بين النجاحات المتواصلة والميول الفائزة وأفعال القادة من أجل الالتفاف حول التوجهات الخاسرة.⁽⁴⁾ وثمة أيضاً دراسات تناولت كبار القادة الوطنيين الذين أثروا الانسجام بين الجماعات المتباينة، وأفلحوا في رفع إنتاجيتها، ولا سيما الرئيس نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا. وهناك أيضاً دراسات تجري حالياً تتناول خصائص الشركات العالمية المتميزة.⁽⁵⁾ واستناداً إلى هذه الجملة المتنوعة من الدراسات، فإنني أقدم هنا ستة اقتراحات من أجل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة.

تعريفات

تشتمل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة على التعبئة وحفز الناس الذين تضرب هوياتهم جذورها في جماعة واحدة بعينها؛ من أجل العمل والعيش بانسجام، وعلى نحو مُنتج مع آخرين يُنظر إليهم من حيث الأساس بوصفهم مختلفين. ليس التعايش السلمي سوى نقطة البداية هنا. وتشتمل الإنتاجية على جعل جميع الناس يقومون معاً بأكثر مما يستطيعون القيام به لو كانوا منفردين. وفي أحسن الأحوال، فإن القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة تشجع على الاستخدام المُنتج للفوارق والاختلافات بصرف النظر عن طبيعتها أو أصولها. أمّا قيادة الجماعات المتباينة فهي في قلب النظام الاجتماعي. لكن العالم لا يزال في أوائل القرن الحادي والعشرين شاهداً على التوترات الاجتماعية والنزاعات المسلحة التي تنشأ؛ لأن الناس أكثر انتباهاً إلى الفوارق القائمة بينهم بوصفهم أفراداً وأعضاء في جماعات غير رسمية، وأعضاء في مؤسسات تحتل مواقع

متغيرة بالنسبة إلى الجماعات الأخرى. إنَّ الأكثريات والأقليات، والأعراق والقوميات، وجماعات نحن وجماعات الأغيار، والجماعات ذات التراث والجماعات المتكونة حديثاً (كأن تكون متكونة عن طريق الهجرة مثلاً، أو عن طريق اندماج الشركات)، هي كلّها جماعات، أو جماعات فرعية يعبرُ الناس من خلالها عن مشاركتهم أو استبعادهم فيما يخص الوصول إلى الموارد المرغوب فيها.

يعشر القادة الفاعلون للجماعات المتباينة على القوة التوحيدية التي تجمع أفراداً متنوعين في ظل غاية عامة، تركّز على المستقبل بدلاً من الماضي، وتساعد الأشخاص على الاعتراف بأنَّ العضوية في الكلّ لا تقل أهميةً عن التماهي بأي جزءٍ من الأجزاء. وفي الوقت الذي يقوم فيه القادة بتقسيم العمل أو إنشاء الجماعات الفرعية، فإنَّهم يدركون أنَّ هذه الجماعات لن تكون متعادلةً فيما بينها، ولن تكون قليلة الإنتاجية، ولا دائمة الوجود. ولعلّ عبارة (واحدٌ من كثيرين) التي ارتبطت بمؤسسي الولايات المتحدة نموذجٌ على قيادة الجماعات المتباينة التي أتكلم عنها في دراساتي الكثيرة، والتي تستبطن الاقتراحات الستة التي أعرضها في هذا الفصل.

إنَّ خيطاً مستمراً متواصلاً يتخلّل الأنظمة المؤسسية والاجتماعية من مختلف الحجم، تتناول الدراسات التي ذكرتها أعلاه أجزاءً مختلفةً منه (المجتمعات المثالية في القرن التاسع عشر، واندماجات الشركات، والفرق الرياضية، ورئاسة نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا). يُذكر أنَّ تدني الأداء يرتبط بالانقسام إلى فصائل (جماعات نحن، وجماعات الأغيار) تؤدي العدواة فيما بينها إلى الفرقة والتباعد والنزعة الدفاعية والسلبية، وتستدعي إنفاق موارد من أجل ضبط الحدود بين هذه الجماعات أو الفصائل. أمّا الأداء المرتفع، فهو مرتبطٌ بالتعاون بين الجماعات (جماعات الهوية، أو الجماعات العرقية، أو جماعات العمل). ومن ثمّ فهو مرتبطٌ بالقيادة الفاعلة للجماعات المتباينة؛ قيادة تعبر حدود الجماعات الفرعية ضمن نظام واحد، أو قيادة تجمع أنظمةً مختلفةً في مجتمعات مختلفة. فما جوهر القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة؟ أطرحُ في البداية أربعة اقتراحات وأشرحُها بأفعال القادة. وثمة أمثلةٌ كثيرةٌ مستمدةٌ من أوضاع متغيرة؛ لأنَّ القيادة تبدو في تلك الأوضاع أكثر أهمية، وأكثر قابليةً للتحديد أيضاً.

الاقتراح الأول: القوة الجامعة

يقوم قادة الجماعات المتباينة الفاعلون بتجميع الأفراد من ارتباطات ومجتمعات مختلفة، ثم يديرون حواراً فيما بينهم من أجل التوصل إلى قاعدة مشتركة تتجاوز حدود الجماعات الفرعية.

وتشجع الشركات الدولية التواصل بين الجماعات المتباينة باستخدام لغة الشركة الموحدة (الإنجليزية غالباً)، وتقدم بروتوكولات (اتفاقيات) وقوائم مشتركة من أجل العمل (تستند إلى شبكة الاتصالات (الإنترنت) بصورة متزايدة، وهذا يعني أنها تصبح أقرب تناولاً لجميع الأفراد)، بحيث يكون هذا شاملاً موحداً لمختلف أجزاء الشركة في البلدان المختلفة. وبدلاً من جعل الفوارق تختفي، فإن منصة العمل المشتركة تجعل من السهل على الأفراد جميعاً إدراك هذه الفوارق، والاعتراف بها، واستخدامها من أجل إقامة صلات مُنتجة فيما بينهم. وعلى نحو مماثل، فيما يخص الجماعات الدينية، تكون الشعائر الدينية لغةً مشتركةً تحدّد الأشخاص بوصفهم من شركاء الإيمان في الجماعة نفسها على نحو يتجاوز بقية الفوارق بينهم. ويأتي التحديد عندما لا تتكلم الجماعات المختلفة لغاتٍ مختلفةً فحسب، بل توجد أشكالاً من التعبير لا يستطيع فهمها حقاً إلا مَنْ هم داخل الجماعة (وذلك على نحو ما تفعله الفرق الدينية السرية). ومن هنا، فإن القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة تتطلب قادةً يُسهّلون صيغ التعبير المشتركة؛ للتمكن من جعل الناس يجلسون معاً حول طاولة واحدة، وجعلهم يشرعون بالحديث فيما بينهم. إن القوة الجامعة، أو إيجاد مناسبات تجعل الأشخاص المنتمين إلى جماعات متباينة ينخرطون في الحوار، مسألة لا يتنبه إلى قيمتها كثيرٌ من الناس، لكنّها خصيصةٌ من خصائص القوة والسلطة العالية القيمة التي يمتلكها القادة حقاً. وما إن يجتمع الناس حتى تبدأ بينهم أحاديث تميل إلى الاستمرار وتناول ما بعد مناسبة الاجتماع في حدّ ذاتها. وفي ذلك، يقول المدير التنفيذي المناوب في شركة إنفينسيس، ريك هاينورثويت: «الشيء الوحيد الذي أفعله حقاً هو قيادة الأحاديث. فأني مجموعة من الناس تمثل شبكةً من المحادثات. وأنا أدفع الناس إلى أوضاعٍ ترغبهم على تحدي الحديث الحالي بحيث يتجاوزونه إلى حديث أكثر إنتاجية». لقد صاغ هذا الرجل تسع فرقٍ للإستراتيجية تضم أشخاصاً من مختلف الأقسام. وقام بتركيز عمل كل فريق على قطاعٍ مختلفٍ من قطاعات العملاء. وكانت الشركة قد أطلقت هذه المبادرة بإشراك ثلاث مئة موظف من أعلى المستويات

فيها، إضافة إلى مئةٍ من المشاركين الآخرين. وأطلقت على هؤلاء الأشخاص اسم سفراء التغيير. وهكذا، فقد أشركت (الشركة) في الحديث موظفين ليسوا من مرتبة المديرين.

إنَّ هذه القوة الجامعة تُرغم الأفراد على التعاون أحياناً. فقد وجَّه المدير التنفيذي آكين أنغور دعوة إلى كبير مديري غارنتي بانك التركي لحضور ندوات تتعلق بتطوير القيادة، وذلك من أجل المساعدة على تحول المصرف إلى النموذج التعاوني. أمَّا المديرون الذين لم يشاركوا بعد توجيه ثلاث دعوات لهم فقد طُردوا من العمل. وفي اليوم الأول من عمل جيم كيلتس مديراً تنفيذياً في شركة جيليت، وضع هذا الرجل جدولاً للاجتماعات الإلزامية للفريق التنفيذي، واجتماعات الإدارة العليا، إضافة إلى اجتماعات أخرى تدور بعيداً عن مكان العمل.

يمكن للفرق الصغيرة، والأنظمة الكبيرة أيضاً، أن تنقسم بسبب الخلافات. فمن ناحية، تحظى الفرق الرياضية التي لديها سجل حافل من الانتصارات بمستويات مرتفعة من التعاون، حيث يفهم كلُّ عضوٍ في الفريق أنَّ العمل يتضمن مساعدة الزملاء في هذا الفريق. ومن ناحية أخرى، فإنَّ الفرق الرياضية الخاسرة تكون أكثر ميلاً إلى التباعد والتفكك بسبب الفوارق الفردية، فتتقسم إلى فصائل بحسب المهام، وهذا ما يولّد ثقافة العزلة، ويؤدي إلى ضعف المسؤولية، حيث يلعب اللاعب من أجل سجله هو فقط، لا من أجل تحقيق الفوز للفريق (لذا، فإنَّ الفريق يخسر). وإذا التفتنا إلى أداء الفرق المشاركة في كأس شيكاغو نجد أنَّ المدرب الجديد لفريق الولايات المتحدة المحترف في لعبة كرة القاعدة، دوستي بيكر، يقول: «أريد أن يتحدث مَنْ يُدرِّب اللاعبين الذين يقفون عند القواعد مع المسددين، وأريد من مدرب المسددين أن يتحدث مع مدرب لاعبي القواعد. وذلك لأنَّه إذا لم يعرف اللاعب الذي يقف عند القاعدة كيف يفكر زميله المسدد، فإنَّه لن يستطيع التعاون معه». إنَّ التواصل بين الجماعات المختلفة يؤدي إلى تحسُّن الأداء. وبوجه عام، لا يجوز للقادة أن يسمحوا للفوارق والاختلافات بأن تتصلَّب. ففي المجتمعات التقليدية القائمة على القصديّة، كانت الجماعات الفرعية الثابتة هدّامةً فيما يخص الالتزام بالمجموع. وكان من السهل كثيراً أن ينخرط الناس في نزاع، وأن يفتنوا المجتمع كله على نحوٍ يشكِّل خطراً على القاعدة المشتركة فيما بينهم. وكان القادة يحاولون تجنب الجماعة أيَّ فرد يملك مجموعة صلات حصرية (عبر الزواج والعائلة خاصةً) قوية إلى حدٍّ يجعله غير قادر على العمل الفاعل مع الآخرين. لذا، كانت الكيبوتزات (المستوطنات) الإسرائيلية تحرص على إقامة

أماكن للطعام مشتركة، وعلى تنشئة الأطفال في حضانات جماعية. وكانت جماعة «الهزازين» تفرض العزوبة على أفرادها. في حين عمدت مستوطنة أونيدا إلى تشجيع الحب الحر الذي تنتج منه علاقات قرابة متداخلة كثيرة ضمن الجماعة. ولعلّ ممّا يثير الاهتمام أنّ العزوبة والزواج المفتوحين كانا متكافئين وظيفياً في تلك الجماعات الطوباوية.

ولكن، على الرغم من أنّ هذه المجتمعات كانت تحاول كتم الاختلافات ضمن حدودها، فإنّها كانت أيضاً تعزل نفسها عن أكبر الكيانات حجماً من أجل المحافظة على الجماعة. وهذا يعني أنّها كانت تُظهر حالة قيادة جماعة من الجماعات، بدلاً من قيادة الجماعات المتباينة بالمعنى الحقيقي. إنّ قادة الجماعات المتباينة يشجّعون الحوارات التي تجري عبر حدود الجماعات المتسمة بفوارق معروفة؛ ذلك أنّ الصدام الحتمي بين الأفكار غالباً ما يؤدي إلى التجديد. وهذا ما يجعل ظهور التجديد أكثر احتمالاً لدى من لا ينتمون إلى مكانٍ محدّد أكثر منه لدى الأشخاص المحليين. وهو السبب الذي يجعل الشركات الدولية الساعية إلى التجديد اليوم، توسّع الشبكات الاجتماعية، وشبكات الأعمال الخاصة بموظفيها.

الاقتراح الثاني: القيم الشاملة

يحدّد القادة الفاعلون للجماعات المتباينة تعريفاً جامعاً للنجاح، وي طرحون هدفاً عاماً شاملاً أو إطاراً تحفيزياً يستوعب الجماعات المختلفة. وتُعَدّ قيادة نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا خير دليل على القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة في ظل ظروف حدية متطرفة. فقد ظل مانديلا في السجن سبعة وعشرين عاماً بسبب مناهضته لنظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا، وهو نظامٌ كانت الأقلية البيضاء فيه تنعزل عن الأكثرية السوداء وتضطهدها، وتضع في معازل خاصة أفراد جماعة وسيطة صغرى جُلّها من الهنود، تُطلق عليها اسم (الملونين). ولمّا خرج مانديلا من السجن عام 1990م دعا إلى رسالةٍ بشريةٍ جامعةٍ، وكان خطابه يشدّد على المصلحة المشتركة في إنشاء أمةٍ تخدم جميع من ينتمون إليها، فكان أول رئيسٍ مُنتخبٍ ديمقراطياً في جمهورية جنوب إفريقيا.

إنّ قيادة جوردون بيتون لشركة الطيران «كوننتال إيرلاينز» تبين هذا المبدأ أيضاً؛ فعندما يعتمد الإنجاز على جهود كلّ فرد، وحين تصيب ثمرته كلّ فرد، فإنّ أهداف الجماعات الفرعية تصبح مرتبطةً بغاية عليا واحدة. وهذا ما يوجد الانسجام، لكنّه يوجد المعنى أيضاً. إنّ الفصائل والروح الانقسامية

وتدني المعنويات وسوء الخدمة، هي السمات التي كانت تميّز شركة الطيران تلك التي تعاني مصاعب مالية. لقد كانت حركة بيثون الأكثر أهمية هي تحديد غاية عليا: لماذا يطير الناس؟ ثمّ تجسيدها في تعريفٍ جماعيٍّ للنجاح: وصول الرحلات في المواعيد المحددة. إنّ العملاء والموظفين يهتمون بهذا الهدف، وأنّ تحقيقه يسمح بتفادي النفقات المرتبطة بحالات التأخير أو إلغاء الرحلات. وظلت الشركة طوال سنة كاملة، ضمن الشركات الأربع الفضلى من حيث الوصول في المواعيد المحددة. لكنّ بيثون وعد بتوزيع نصف الوفر الذي تحقّقه الشركة نتيجة هذا النجاح على جميع العاملين فيها بالتساوي. إنّ رمزية الغاية المشتركة حقاً بين جميع العاملين تعني أكثر من النقود في حدّ ذاتها، علماً أنّ المبلغ لم يتجاوز خمسة وستين دولاراً للفرد الواحد. وفي السياق ذاته، يعدّ قادة شركة آي بي إم (IBM) قيم الشركة مكوّناً أساسياً من المكوّنات التي تمكّنها من العمل على نحوٍ فاعلٍ عابرٍ للحدود، وفي شراكةٍ مع مجتمعاتٍ وحكوماتٍ على امتداد العالم. وقد ترأس مديرها التنفيذي، سام بالميرانو، في الآونة الأخيرة عملية إعادة تكوين قيم الشركة من أجل القرن الحادي والعشرين، وذلك بتنظيم جلسات حوار بوساطة شبكة الاتصالات (الإنترنت) مع أكثر من ثلاث مئة ألفٍ من موظفي الشركة. وقد ظهر التجديد الذي يُحدث فارقاً بالنسبة إلى العالم كلّهُ بوصفه قيمة مركزية تسهّل التعاون بين جماعاتٍ من أممٍ مختلفة.

لننظر في مجموعةٍ واحدةٍ من المشاريع؛ حيث كان مركز التطوير التقني لشركة آي بي إم في القاهرة على علمٍ أنّ الشركة قد أنجزت الحفظ الرقمي لكنوز متحف الإرميتاج في مدينة سان بطرسبورغ الروسية. ولما كان المركز يعرف أيضاً أنّ حفظ التراث الثقافي المصري يمثل أولويةً لدى الحكومة المصرية، فقد اقترح قادة المركز إقامة مشروع باسم مشروع مصر الخالدة من أجل التسجيل الرقمي لمحتويات المتحف، وكذلك الهياكل العمرانية القديمة، كالأهرام مثلاً. إنّ من شأن نتائج هذا العمل أن تسمح بزيارة هذه الأماكن افتراضياً، وهذا ما يشجّع السياحة، ويُسهم في التنمية الاقتصادية للبلاد. وقد سعت شركة آي بي إم في مصر إلى الحصول على تمويلٍ للمشروع من موظفي الشركة في الولايات المتحدة؛ من أجل الشراكة مع الحكومة المصرية لعمل تقانة جديدة لمصلحة موقع شبكة اتصالات (إنترنت) بثلاث لغات يحمل اسم (www.eternalegypt.org)، وذلك مع البرمجيات اللازمة لتنزيل المعلومات من الأجهزة المحمولة باليد في المواقع السياحية، إضافةً إلى منهاجٍ مدرسي. لقد جاء التجديد نتيجة تبادل الأفكار بين المهندسين في القاهرة وشيكاغو. واعتمد أيضاً فريق الشركة المصري على مختبر البحوث التابع لشركة آي بي إم في إسرائيل أيضاً، مُتجاهلاً العداء السياسية والدينية بين البلدين. لقد صار مشروع

مصر الخالدة نموذجاً اعتمدته شركة آي بي إم في الصين لعمل مشروع المدينة المحرمة. فقد زار بالميزانو العاصمة الصينية في نوفمبر من عام 2006م، وأعلن منها مخاطباً مستخدمي أجهزة آي بي إم في العالم أجمع أنّ مشروع إينوفيشن جام العالمي (حوار عبر شبكة الاتصالات (الإنترنت) بين مئة وأربعين ألف شخص من مستخدمي منتجات آي بي إم) قد جعل من العوالم الافتراضية أولوية أولى بالنسبة إليه. وهذا ما أظهره بالميزانو بإظهار صورته الشخصية الافتراضية وهو يدخل المدينة المحرمة. إن هذه المبادرات التي قامت بها شركة آي بي إم تبين قدرة القيم الجامعة العليا الفائقة على تجاوز الخلافات والفوارق القومية بين الجماعات المتباينة.

الاقتراح الثالث: توجّه مستقبلي- بناء هوية جديدة

تتضمن القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة وجود أشخاص من مجموعات مختلفة، ضمن عملية بناء الهوية الجديدة التي تركز على مستقبل، يستطيعون الاشتراك فيه جميعاً من غير أن يتخلّى أحد منهم عن تاريخه الفردي. ويتعيّن على هذه الهوية الموسّعة أن تأتي بمكافآت كافية بالنسبة إلى الأشخاص الذين كانوا في الجماعة ذات الخطوة حتى يقبلوا بتعليق مكتسباتهم، أو مشاركة جماعة الأغيار في بعض مزاياهم.

لقد حقق نيلسون مانديلا هذا المبدأ عندما أقام هيئة الحقيقة والمصالحة، ومنح العفو للمرتكبين الذين اعترفوا بجرائمهم في ظل نظام الفصل العنصري؛ وهذا اعتراف بالماضي لكنّه تجاوز له في الوقت عينه. ووضع مانديلا أيضاً دستوراً جديداً لجنوب إفريقيا عن طريق سلسلة من الحوارات العامة التي تضمنت لقاءات في المدن، شملت كلّ مَنْ أراد المشاركة في رسم صورة المستقبل. يعمل التاريخ على تصنّت الهويات التي يمكن أن تحمل معها كثيراً من الخصومات والتوترات المستمرة زمنياً بعيداً بعد انتفاء أسبابها الأصلية. لكن القادة الفاعلين للجماعات المتباينة يشددون على المستقبل. وبفعلهم هذا، فإنّهم يوجّدون أساساً من أجل هوية أعلى تتجاوز ما سبق، وتستطيع إنتاج أشكال جديدة من التعاون.

من المعروف جيداً في عالم الأعمال الأمريكي أنّ معظم حالات الاندماج بين الشركات تفشل في تحقيق أي قيمة طوال سنوات كثيرة. وذلك عائداً - في جزء منه - إلى استمرار التوترات بين

المجموعتين المتميزتين في السابق، اللتين لا تريدان نسيان الماضي. أمّا ما يخص مجموعة شينهان المالية في كوريا، فقد كان هناك تشديدٌ كبير على المستقبل، سمح بحدوث اندماج ناجح متكامل في ظل شروطٍ صعبة. وإليكُم كيف حدث هذا: لقد قام مصرف شينهان، وهو مصرفٌ صغير من مؤسسات ريادة الأعمال تأسّس في الثمانينيات من أجل خدمة السوق الوسطى، بشراء شركة شوهونغ المصرفية وهي مصرفٌ أكبر حجماً يزيد عمره على مئة عام، وكان يخدم الاتحادات الصناعية في كوريا. حيث كان لدى مصرف شوهونغ تقاليد عريقة، لكنّ أدائه كان سيئاً. وبعد الأزمة الاقتصادية الآسيوية عام 1967م، تدخلت الحكومة لإنقاذ هذا المصرف من الانهيار. وعندما أعلن بيع شوهونغ لمصرف شينهان، احتج 3500 عضو من أعضاء نقابة شوهونغ (يشمل هذا الرقم المديرين بحسب النظام النقابي الكوري) بأن حلقوا رؤوسهم جميعاً، وكوّموا الشعر أمام مقر مصرف شينهان. في أعقاب هذه الحادثة الدراماتيكية (الدرامية) من حوادث النزاع بين الجماعات، وافق قادة شينهان على مطالب النقابة المتمثلة في المحافظة على مستويات الأجور، وتقاسم مجلس الإدارة مناصفةً بين الشركتين، والمحافظة على هويةٍ مستقلة لمصرف شوهونغ، وتأجيل الاندماج الرسمي ثلاث سنوات. لكنّ قادة شينهان راحوا في مجلس الإدارة الجديد يشجّعون نمطاً من الأنشطة الرامية إلى توحيد أعضاء الجماعتين (المصرفيين السابقين) من أجل التخطيط للمستقبل، بدلاً من السماح بتنامي الموقف الانقسامى. فكوّنوا لجاناً من المصرفيين تعمل على مساراتٍ ثلاثة: مصرفان، ومصرف واحد (وهذا ما سأتناوله في الاقتراح الخامس)، ومصرف جديد.

كانت فكرة المصرفين تعترف بالفوارق، حيث عمل كل مصرفٍ على نحوٍ مستقل في ظل اسمه الأصلي، ولكن بوصفه شريكاً مساوياً للشريك الآخر. ثم بدأت اللجان تجتمع حتى يفهم كل طرفٍ إجراءات العمل وممارساته لدى الطرف الآخر. وعلى نحوٍ تدريجي، ومع سماع الناس ما يقوله الآخرون، صار المصرفان أكثر تشابهاً فيما بينهما. وكان في أثناء ذلك، يظهر مصرف جديد، وذلك انطلاقاً من إقامة شركة قابضة حملت اسم مجموعة شينهان المالية، وصارت كياناً جديداً أعلى لا يتحدّد بأيٍّ من المصرفيين السابقين. وقد أُعطي موظفون موهوبون من المصرفيين سلسلةً من المهام التخطيطية التي كانت تتضمن قدراً كبيراً من الإلهام، وتوجّه إلى المستقبل. لقد أدى وضع المصرف الجديد على جدول الأعمال مباشرةً، حتى عندما كان المصرفان مستمرين في عملهما المعتاد، إلى جعل التوترات بين الجماعتين تبدو سخيفةً. وصار التركيز

منصباً على جائزة أكبر، ألا وهي إيجاد مصرف جديد من أجل المستقبل. وبعد ثلاث سنوات من عملية الاستحواذ، تمتعت المجموعة بنمو إيجابي بالأرباح والإيرادات، إضافةً إلى قفزة كبيرة في أسهمها تجاوزت معدل أداء السوق المالية الكورية في تلك الحقبة.

الاقتراح الرابع: مهام تتضمن اعتماداً متبادلاً

يُوحّد القادة الفاعلون للجماعات المتباينة الأشخاص الذين يتمتعون في الأصل بارتباطاتٍ مختلفة، وذلك بطرح مهام تمثل تحدياً، وتُفضي إلى نتائج رئيسة تمثل فرصة للنجاح عن طريق العمل المشترك. ومما لا شك فيه أنّ الاعتماد المتبادل بين الأشخاص عند تنفيذ المهام قادرٌ على تسهيل العلاقات الإيجابية بين الجماعات المتباينة.

إنّ المسؤوليات الكبيرة والمواعيد النهائية للإنجاز، هي آلياتٌ كلاسيكيةٌ لتركيز الجهد؛ من أجل تحويل النزاعات المحتملة أو الكامنة إلى أشكال من التعاون، ولا سيما في الأوضاع العالية الخطورة عندما يضطر الأشخاص إلى الاعتماد على بعضهم بعضاً. ويصح هذا الاقتراح خاصةً بالنسبة إلى الجماعات الساعية لتحقيق هدف محدد. مثال ذلك، قيام المدير التنفيذي لشركة سيغيت تكنولوجي ستيف لوكجو، ومدير عملياتها بيل واتغينز، بتحديد مهمة لفريق يتولّى أفرادهم وظائف مختلفة في الشركة، وأطلق عليه اسم مصنع المستقبل، وكان ذلك في بداية عهد هذين المديرين. وكانت تلك المهمة غير قابلةٍ للإنجاز على نحو واضح تماماً؛ حيث كان هدفها إحداث زيادة دراماتيكية في إنتاجية الشركة. فجاء المهندسون من أقسام مختلفة من الشركة، وهي أقسام يتخذ كلّ منها مواقف شديدة السلبية تجاه الأخرى. وكانت ثقافة شركة سيغيت تتسم بالانقسام والعداوات والتوتر بين الجماعات المختلفة التي تعمل في وظائف مختلفة ضمن الشركة نفسها. وكانت الجهود السابقة الرامية إلى استخدام فرق العمل التي تضم وظائف وأقساماً مختلفة من الشركة لحلّ المشكلات قد مُنيت بالفشل. وبدلاً من أن يعمل المديران على تحديد التغيير الثقافي بوصفه هدفاً في حدّ ذاته، فإنّهما عمداً إلى تحديد مهمة ضخمة رأى الأفراد أنّها مستحيلة. وحين أصر لوكجو واتغينز على ما أرادا، وجعلوا الوظائف في حدّ ذاتها متعلقةً بنجاح التجديد، أنجز المهندسون المهمة المستحيلة؛ لأنّهم أرغموا على التعاون فيما بينهم. وبذا، فقد ازدادت إنتاجية الشركة بمُعامل بلغ أربع نقاط. لقد أدى هذا الفوز الواضح الذي جاء بمكاسب مالية ضخمة للشركة إلى صياغة نموذج ثقافة جديدة لشركة سيغيت، تشمل الاستخدام

المتكرّر لفرق العمل المستقدمة من جماعاتٍ فرعيةٍ كثيرةٍ من أجل إحداث التغيير. وقد كانت المبادرات المنوطة بفرق العمل المتعددة الوظائف مبادراتٍ حقيقيةٍ ومهمةً فعلاً. لقد اقتنع المهندسون المتشدّدون بضرورة التعاون؛ لأنّ هذا التعاون كان السبيل العملي الوحيد إلى الحصول على مكاسب أكبر.

ووفقاً لما سبق، يتعيّن على كلّ قائد طامح إلى التغيير أن يطالب بجهودٍ استثنائية؛ أي بمزيدٍ من الممارسات، وساعات عمل أطول، وتضحيات أكبر. وحين يدرك الأشخاص أهمية العمل، وأنّه يحمل لهم تحدياً، فإنّ احتمال إقدامهم على أدائه يزداد. إنّ هذه الكيمياء (الثقة في الآخرين) تبني نجاحاً بعد نجاح؛ لعبةً بعد لعبة، ومشروعاً بعد مشروع. ويأتي كلّ نجاحٍ ليساعد الأشخاص على تعلّم ما يستطيع كلّ منهم توقّعه من الآخرين، وكذلك تعلّم تشارك تجربة النجاح هذه فيما بينهم.

الاقتراح الخامس: المعايير التي تتجاوز الأشخاص،

والتكامل العاطفي

يحرص القادة الفاعلون للجماعات المتباينة على وضع قواعد للسلوك والالتزام والمطالبة بها ضمن إطار المعايير التي تتجاوز الأشخاص. وهم يدركون أهمية الروابط العاطفية بين الأفراد، ويكونون على أتم استعدادٍ من أجل الاستثمار في أنشطة تزيد المشاعر الإيجابية المتبادلة بين الأشخاص بصرف النظر عن المجموعات التي ينحدر منها كلّ شخص. ولكن، قد تتعرّض العلاقات الإيجابية بين الجماعات المتباينة إلى التآكل إذا تُركت للأفعال التطوعية وحدها. والظاهر أنّ إدراك الفوارق والاهتمام بها، هو أمرٌ أصيل في طبائع البشر. ولكن، ما يفعله الإنسان بهذا الإدراك خاضعٌ للعلاقات الاجتماعية إلى حدٍّ كبير. لذا، يعتمد القادة الفاعلون للجماعات المتباينة إلى تثقيف الأشخاص من أجل تقليل تلك التوترات، وزيادة التفاعلات الإيجابية، ضمن المجال العام في أقل تقدير.

ويحاول هؤلاء القادة أيضاً معاملة الأشخاص باحترام، ويتوقعون الشيء نفسه لدى تعامل هؤلاء الأشخاص مع الآخرين أيضاً. وفي الوقت الذي يضع فيه القادة القواعد الأساسية للمناقشة، ويشجّعون لغة التعاون بدلاً من اللوم المتبادل، فإنّهم يصرون على أن يلتزم الأشخاص بالحلول،

ويُدرِكوا قيمة المشاركة الممكنة من جانب الآخرين. فقد اتسمت شركة سيغيت أيضاً بتمييز أصحاب الأداء السيئ، حيث كان لديها جائزة تُدعى رأس الكلب تقدّمها إلى أسوأ الأشخاص سلوكاً في أثناء اجتماعات الإدارة. إلّا أنّ لوكجو وواتغينز لم يسمحا باستمرار هذا السلوك؛ فدرّبا الفريق التنفيذي على المعاملة المحترمة، وعزّلا الأشخاص الذين لم يُظهروا قدرةً على ذلك. ويعمل القادة الفاعلون للجماعات المتباينة أيضاً على تسهيل قيام الروابط بين الأفراد؛ لأنّ من شأن هذه الروابط أن تُعزّز المشاعر الطيبة بينهم. وهذا هو سبب إبرام صفقات الأعمال في حفلات الشراب، أو في نوادي الجولف؛ وهو أيضاً ما يجعل التحالفات الإستراتيجية تبدأ - في واقع الأمر - عن طريق ارتباط المديرين التنفيذيين بشيء يشبه الوقوع في الحب.⁽⁶⁾ وبالمثل، يتعمّد القادة الناجحون الذين أفلحوا في الجمع بين جماعات متحاربة إلى المحافظة على المناسبات الاجتماعية؛ حتى عندما يقومون بتقليص النفقات الأخرى. ويمكن أن نرى أيضاً مدرّبة ناجحة لفريق كرة قدم نسائي تتعمّد التسامح مع جلسات النميمة بين اللاعبات قبل التمارين؛ لأنّها تعرف أنّ التضامن بينهن يتعزّز بفعل الرابطة العاطفية، لا بفعل المهمة المشتركة وحدها.

لقد ضحّت مجموع شينهان المالية استثمارات كبيرة في عملية التكامل العاطفي. وكان من شأن المصرف المزدوج أن يساعد الناس على الاستمرار، وكان المصرف الجديد يبني لهم مستقبلاً، لكنّ المصرف الواحد أنشأ فيما بينهم روابط عاطفية عملت على تسهيل العلاقات. وهذه الروابط هي رأس المال الاجتماعي الذي يسمح للجماعات بالعمل معاً على نحوٍ مرتفع الإنتاجية. وفي الوقت الذي كانت فيه إحدى المجموعات العاملة بين المصرفين تقدّم للقيادة اقتراحاً فحواه أنّ ما ينقص معظم حالات الدمج بين الشركات هو التكامل العاطفي، مبرّرة قولها ذاك بأنّ الصدام الثقافي يستمرّ زمناً طويلاً بعد عملية الاستحواذ؛ إذ كانت القيادة تستثمر ملايين كثيرة من الدولارات في إجراء تجارب اجتماعية كبيرة. وفي قمّة عُقدت في مرحلة مبكرة من العملية، اجتمع ألف وخمسة مئة مدير من المصرفين معاً ضمن مؤتمر واحد، ثمّ تسلّقوا جميعاً أحد الجبال في واحدة من المناطق التاريخية في كوريا. حيث كان من شأن الحجم الكبير لهذه المجموعة أن يثير المشاعر في حدّ ذاتها. إنّها الروح الجماعية للحشد المشترك في حدث كبير. ولما أرادت شركة شينهان تكوين المصرف الواحد، فقد عمدت إلى إقامة مناسبات مماثلة من أجل جماعات ذات قدرات وظيفية أدنى من الجماعة الأولى.

الاقتراح السادس: الاشتمال والإنصاف

ينشأ القادة الفاعلون للجماعات المتباينة – في الأغلب – من واحدةٍ من تلك الجماعات، وذلك ضمن سياق العلاقات بين الجماعات. ويُحقِّق هؤلاء القادة كثيراً من النجاح باستخدام إشارات تدغدغ عواطف الجماعات الأخرى، وذلك على الرغم من خطورة ارتداد هذه الإشارات عليهم سلباً من أقرانهم السابقين، أو مَنْ يشاطرونهم هويتهم الفرعية. فعلى سبيل المثال، عندما صعد نيلسون مانديلا إلى سدة القيادة في جنوب إفريقيا حاملاً جدول أعمالٍ يتعلّق بالجماعات المتباينة (حتى يقيم جسراً فوق الانقسام العرقي الذي كان إرثاً قاسياً خلفه التمييز العنصري)، فإنّ بعض الأشخاص في حزبه نفسه، حزب المؤتمر الوطني الإفريقي، أرادوا منه أن ينتقم؛ باضطهاد السكان البيض، وتفضيل السكان السود عليهم. لكنّ مانديلا، بدلاً من ذلك، شدّد على الاشتمال والاندماج، وحاول تحميل جماعة نحن السابقة مسؤولياتها من غير أن يجعلها جماعة أغيار. وقد ظهر مانديلا على شاشة التلفاز حتى قبل انتخابه رئيساً، من أجل تهدئة المشاعر الوطنية المتوترة بسبب اغتيال أحد قادة السود على يد رجلٍ أبيض. وأوضح مانديلا أنّ الأفعال الإجرامية المعزولة لا يجوز أن تضع جماعةً في مواجهةٍ أخرى. وبعد انتخابه، كوّن مانديلا حكومةً ضمّت مختلف أطياف السكان. وزار أيضاً أرملة أحد قادة الفصل العنصري السابقين، وأبدى استعداداً للمشاركة مع العدو السابق. وكذلك الحال عندما فاز فريق الركبي الجنوب الإفريقي، وكلّه من البيض، ببطولة العالم في جوهانسبورغ بعد أن كان محروماً من المشاركة في المباريات العالمية في حقبة الفصل العنصري؛ فقد نزل مانديلا إلى الملعب مرتدياً ملابس الفريق نفسه، ثمّ أخذ يعانق أفراد الفريق. لقد أدت مبادرته هذه إلى منح السكان السود الإذن لهم في الاحتفال بما كان فوزاً للبيض من حيث الأساس، لكنّ ذلك الفوز كان باسم الأمة كلّها. وفي وقتٍ لاحق، احتفل البيض بفوز فريقٍ آخر كان أفرادهم من السود في السابق.

يوضّح القادة الفاعلون للجماعات المتباينة أنّ كلّ فرد من الأفراد، هو فردٌ منتمٍ إلى الجماعة العليا بصرف النظر عن الفوارق الفردية، أو الفوارق بين الجماعات الفرعية. ولعلّ من طرق فعل ذلك، ومن طرق جعل الأشخاص يستثمر بعضهم في الآخر، قيام القادة باستثمار الموارد في إحداث تغييرات مادية تكون ذات نفع للجميع. ومن أجل تعزيز الاشتمال، يعتمد بعض القادة في الشركات إلى منح كلّ موظف شيئاً جديداً. فمثلاً، عمد رئيس شركة بروكتر آند غامبل إلى نقل

الموظفين كافة إلى مكاتب جديدة، وذلك من أجل تسهيل التكامل بين شركتي بروكتر آند غامبل وجيليت، بعد أن استحوذت الأولى على الثانية. أمّا قادة عملية الانتقال الذين عُيّنوا لعلاج حالات العداء والتنازع في هيئة الإذاعة البريطانية (حيث واجه قسم الراديو والتلفاز نزاعاً شديداً)، فقد جددوا الأبنية المتداعية، أو أعادوا تأثيث المكاتب القديمة. إنّ من شأن إدخال تحسينات على أشياء ملموسة يراها الناس كلّ يوم أن يعزز الرسالة القائلة إنّ: «كلّ شخصٍ مهم». إنّ هذه الأفعال قادرة على إظهار اتجاه الأنماط المتأصلة: القرارات التي تُتخذ سرّاً خلف أبوابٍ مغلقة، وحالات عدم المساواة التي تُظهر قدراً من المحاباة وعدم الإنصاف، والممارسات الاستيعادية. لقد اشتهر جيم كيلتس من شركة جيليت بإنصافه وعدم محاباته؛ ذلك أنّه كان يطبّق المعايير الموضوعية نفسها على جميع العاملين، ويخضعهم كلّهم إلى مقياس واحد. أمّا ستيف لوكجو من شركة سيفيت تكنولوجي، فقد ألغى المقاعد المخصّصة لأشخاص محدّدين في اجتماعات الإدارة التنفيذية العليا، وأضاف غرف اجتماعات جديدة زوّدها بطاولاتٍ مستديرة. إنّ رمزية الطاولة المستديرة ناجحة في كلّ مكان؛ إذ وضع أكين أنغور، من مصرف غارنتي بانك التركي، طاولاتٍ مستديرة بدلاً من الطاولات المستطيلة القديمة. وحتى يتمكّن مدير نادي شيكاغو كيوبز، داستي بيكر، من قيادة التحول بطريقةٍ اندماجية، فقد تصرف عمداً على نحوٍ يعتمد على معرفته بالنجوم الفعليين. وقد قال مساعده الخاص سوني جاكسون: «أول شيء ينبغي أن تحرص عليه هو أن يفهم اللاعبون أنّ الجميع مشتركون في هذا الأمر معاً: المدربون واللاعبون وأفراد فريق الناشئين أيضاً. وقد طلب إلينا داستي استدعاء بعض اللاعبين الناشئين حتى يحظوا بفرصة اللعب وإظهار إمكاناتهم وقدراتهم».

خلاصة

قيادة الجماعات المتباينة بوصفها نوعاً من القيادة

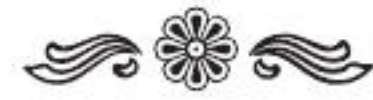
يمكن القول إنّ أيّ قيادة لا تعدو كونها نوعاً من أنواع قيادة الجماعات المتعدّدة؛ ذلك أنّ إمكانية الاختلاف موجودة في أيّ وحدة اجتماعية تتجاوز شخصين اثنين.⁽⁷⁾ ومن هنا، فإنّ الاقتراحات المدرجة أعلاه تلقى صداها ضمن درجات متباينة من مستويات النظم القيادية المتعلقة بكثير من أنواع الفرق، أو المؤسسات، أو التجمعات الاجتماعية، وذلك مثلما توضّح الأمثلة المتنوعة المذكورة فيما سبق. إنّ القيادة كلّها أمرٌ متعلّق بالتعبئة والحشد والتنظيم والمشاركة

والإلهام الذي يستهدف التابعين من أجل القيام بعملٍ مشترك. أمّا أكثر القادة احتراماً، وفاعلية في أغلب الأحيان، فليسوا متحرّزين تماماً، ولا هم تابعين لهوية مجموعةٍ بعينها، أو مجموعة مصالح بعينها، أو مؤسسةٍ واحدة. إنهم يستلهمون مبادئٍ عليا تؤسّس لقاعدة مشتركة تقف عليها جماعاتٌ مختلفة. وهذا ما جعل نيلسون مانديلا واحداً من أكثر القادة الذين يستقطبون الإعجاب في القرن العشرين. لقد كان عمله الدؤوب، من أجل العدالة العرقية، يرمي إلى توحيد جماعات شديدة الاختلاف ضمن أمةٍ كانت منقسمةً على نحوٍ عدائيٍّ فيما مضى. إن الاقتراحات الستة الواردة في هذا الفصل تشكّل مبادئٍ جوهرية للقيادة: الحشد ضمن قاعدة مشتركة، وتوفير القيم الموجّهة لهذا الحشد، وتوجيه الناس صوب المستقبل، والاستثمار في الروابط العاطفية التي تشتمل على معايير الاحترام، والتشديد على الاشتمالية والوحدة بدلاً من الإقصاء. إنّ من الأسهل أن يقوم المرء بهذه الأفعال ضمن جماعاتٍ صغيرة الحجم نسبياً، بحيث يبدأ الأمر باختلافات ذات أبعاد صغيرة؛ أي حيث يكون الناس متقاربين في الأصل، وتكون ثمار النجاح قريبةً منهم. ويكون الأشخاص في هذه الحالة، واقفين أصلاً عند زوايا المساحة المشتركة. لكن الأمر يصبح أكثر صعوبة (بل هو اختبارٌ حقيقيٌّ للقدرات القيادية) في الجماعات الكبيرة المعقدة ذات الأبعاد المتعدّدة، ولا سيما في الأوقات الصعبة. ويكون هذا عندما يشتد إغراء وقوف الجماعات واحدة في وجه أخرى، وتراشق الاتهام بالمسؤولية عن المتاعب، أو حين تصعب المحافظة على النظام الاجتماعي؛ بقمع بعض الجماعات من أجل مصلحة جماعاتٍ أخرى. إنّ العمل بموجب المبادئ الإيجابية التي حدّدها هنا يتطلب توجهاً بعيد المدى من جانب القادة، واستعداداً لتجاهل الدافع البشري الغريزي للخوف من الآخرين أو محاربتهم، والتوجّه نحو اعتناق رؤية ذات معنى تحمل وعداً بمستقبل متحدٍ مشتركٍ أفضل.

لذا، يتعيّن على القادة أن يكونوا مقتنعين بمنافع العلاقات التعاونية بين الجماعات المتباينة، ويملكوا قدرة على إقناع الآخرين بهذا أيضاً. وهم يفعلون هذا عن طريق ما أدعوه الرسالة التي تعتنقها القيادة؛ أي عن طريق المثال الذي يجسّده القائد، والآليات التي يرسّي أسسها؛ أي ما يفعله ويقول، ويمكن الآخرين من فعله وقوله.⁽⁸⁾ يستطيع القادة، عن طريق المثل الذي يضربونه، والهيكلية والعمليات التي يضعونها موضع العمل، أن يحوّلوا الاختلافات إلى منابع للقوة بحيث يتمكّن الأشخاص القادمون من أماكن مختلفة، أو من هوياتٍ متعدّدة أن يعملوا معاً على قاعدة مشتركةٍ حقاً.

Notes

- (1) Allusions are to books that have become motifs for divisive intergroup relationships: Simone de Beauvoir, *The Second Sex*, trans. and ed. H. M. Parshley (New York: Random House, 1993); Samuel Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon and Schuster, 1996). See also Ralph Ellison, *Invisible Man* (New York: Modern Library, 1952).
- (2) Rosabeth M. Kanter, *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972); and Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
- (3) Rosabeth M. Kanter, *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation* (New York: Simon and Schuster, 1983); and Kanter, *When Giants Learn to Dance* (New York: Touchstone Book, 1990). See also a series of Harvard Business School case studies: Shinhan, Publis. Rosabeth M. Kanter, *World Class: Thriving Locally in a Global Economy* (New York: Simon and Schuster, 1995).
- (4) Rosabeth M. Kanter, *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End* (New York: Crown Business, 2004), chapter 10.
- (5) Rosabeth M. Kanter, *America the Principled: 6 Opportunities for Becoming a Can-Do Nation Once Again* (New York: Crown, 2007). For a first report on exemplary nations, see Rosabeth M. Kanter, "Transforming Giants," *Harvard Business Review* (January 2008).
- (6) Rosabeth M. Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," *Harvard Business Review* (July–August 1994).
- (7) Georg Simmel, *The Sociology of Georg Simmel*, trans. Kurt H. Wolff (New York: Free Press, 1950).
- (8) Kanter, *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*, chapter 11.



الفصل السابع

قيادة تتخطى الحدود

أساليب ردم الفجوة بين جماعات الهوية الاجتماعية في المؤسسات

كريس إيرنست

مركز القيادة الإبداعية

جيفري ييب

مركز القيادة الإبداعية

تتفكَّ الحدود الهيكلية والتقنية، ويمنحُ عالمٌ مُنفتحٌ مؤلَّفٌ من مؤسساتٍ لا حدود لها فرصة الصعود إلى أشكال مختلفة من الحدود الموجودة في العلاقات بين الجماعات المتباينة. ويواجه القادة في المؤسسات في مختلف بقاع العالم تحدي جسر حدود الهويات الاجتماعية بين جماعاتٍ من الناس تحمل كلٍّ منها تاريخاً ومنظوراً وقيماً وثقافةً مختلفة. ⁽¹⁾ نجد في جنوب إفريقيا على سبيل المثال، أنَّ القادة يعملون من أجل تحويل التوترات الاجتماعية ذات الجذور العميقة بين من استوطنوا جنوب إفريقيا من الأوروبيين والأفارقة السود إلى شركة تُعنى بالخدمات المالية. ونجد في جنوب شرق آسيا مديريين تنفيذيين في مؤسسة مبنية على الثقة يحاولون إقامة جسور فوق الاختلافات بين العاملين الأصوليين الدينيين والعاملين غير المؤمنين، وذلك فيما يخص البحث عن الأسلوب الأفضل لجعل المؤسسة منسجمة مع احتياجات مجتمع تعددي متنوع المعتقدات.

وفي مصنع في الولايات المتحدة، يحاول مديرو الخطوط الإنتاجية إيجاد بيئة تسمح للأمريكيين الأصليين والأمريكيين الأفارقة والأمريكيين من ذوي الأصول الأوروبية أو الإسبانية بالعمل معاً على نحوٍ مرتفع الإنتاجية ضمن خط التجميع.

وكما توضّح هذه الأمثلة، فإنّ جماعات الأشخاص التي ظلت - تاريخياً - منفصلة فيما بينها، تعمل اليوم معاً على نحوٍ متزايد. لذا، سنركّز في هذا الفصل على دور القيادة التي تتخطى الحدود: قيادة تجسّر الحدود الفاصلة بين الجماعات ضمن خدماتٍ تتميز برؤيةٍ ومهمةٍ وهدفٍ أكثر اتساعاً. وعلى وجه التحديد، فإنّنا سنقدّم هنا وصفاً تفصيلياً لأربعة أساليب تتجاوز الحدود: التعليق، وإعادة التحديد، والاستقرار في المكان، والحيابة. وهي أساليب يستطيع القادة استخدامها من أجل تخطي الفوارق بين جماعات الأشخاص ضمن أوضاع مؤسساتية.

تحدي القيادة عبر حدود الهويات الاجتماعية

تُعَدّ الحدود وجهاً أساسياً من أوجه الحياة المؤسساتية. ويشير تعبير حدود الهوية الاجتماعية إلى أوجهٍ من أوجه هوياتنا لها علاقةٌ بالجماعات السكانية المختلفة التي ننتمي إليها (مثل: نوع الجنس، والدين، والسن، والجنسية، والاثنية). ⁽²⁾ وضمن ثقافاتٍ وسياقاتٍ متنوعة، يجري التعبير أيضاً عن جماعة الهوية الاجتماعية من خلال أشكالٍ أخرى من الهوية، منها على سبيل المثال: الخلفية التعليمية، والفوارق بين الأجيال، والتوجّهات الجنسية، والإعاقة الجسدية، والقدرة الوظيفية، والمهمة، والعشيرة، والجماعة الدينية المغلقة.

يقترح خبيراً الإدارة دوراً لاو، وكيث مورنيهان فكرةً فحواها أنّ حدود الهوية الاجتماعية في الجماعات تماثل الفوالق الجيولوجية في القشرة الأرضية؛ إنّها حاضرةٌ موجودةٌ دائماً، وهي توجد ألواناً متعدّدة من الاحتكاك عندما تتحرّك الحدود، فتحتكّ فيما بينها، وتتبادل، وتتطاحن، وتندمج. ⁽³⁾ ومثلما يكون الجيولوجيون غير قادرين على منع هذه الفوالق من التكوّن في قشرة الأرض، فإنّ قدرة القادة على إدارة نقاط الاحتكاك وحلّها فيما يخص العلاقات بين الجماعات المتباينة، تظلّ مقيدةً ومحدودةً بدورها أيضاً.

وعلى وجه التحديد، فإنّ التحدي المائل أمام القادة في مسألة الإقامة الفاعلة لجسور تعبر حدود الهويات الاجتماعية، يهدّد جهود القادة ويعرّضها للخطر من طرق ثلاث في أقل تقدير؛

أولها، أنَّ القادة يكونون منجذبين في اتجاهاتٍ متعدّدة بين القيم والآراء والمعتقدات المتنازعة. وثانيها، أنَّهم عادةً ما يجدون أنفسهم وقد دُفِعوا في اتجاهٍ واحد. فالقائد، بطبيعة الحال، هو عضو في جماعاتٍ بعينها، وليس عضواً في جماعاتٍ اجتماعيةٍ أخرى. وعلى الرغم ممّا يبذله من جهد حتى يكون منصفاً غير متحيّز، فإنَّ أعضاء الجماعات الاجتماعية سوف يبنون تصوراتهم وآراءهم استناداً إلى انتماء القائد إلى هذه الجماعات الاجتماعية أو تلك. وثالثها: أنَّ القادة يجدون أنفسهم خارج الحلقة. وينبع هذا جزئياً من الميل الطبيعي إلى تصفية المعلومات في أثناء صعودها عبر الهرمية المؤسسية. لكنَّ ثمة سبباً آخر؛ هو أنَّ القادة يكونون - في الأغلب - ممثّلين لجماعاتٍ اجتماعيةٍ مهيمنة تقليدياً. وغالباً ما يكون القادة، في هذه الحالات، مفكرين إلى الوعي النقدي لحالات عدم المساواة، وللتحديات التي تواجه أقل الجماعات حظوة.

بالنظر إلى هذه التحديات الملموسة، كيف يستطيع القادة جَسْر حدود الهويات الاجتماعية الموجودة في أماكن عملهم؟ ولما كنّا أعضاء في مشروع البحث العالمي لدى مركز القيادة الإبداعية، فقد أجرينا مسحاً واستطلاعاً تضمّن مقابلاتٍ مع قادة من مؤسساتٍ ربحيةٍ وأخرى غير ربحية في اثني عشر بلداً؛ من أجل تحديد الإطار العام للأساليب العابرة لحدود الجماعات ضمن أماكن العمل.⁽⁴⁾ وسنقدّم في هذا الفصل وصفاً لمجموعة محدّدة من أربعة أساليب من أجل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة، هي: التعليق، وإعادة التحديد، والاستقرار، والحيابة.

أساليب من أجل قيادة تتجاوز الحدود

نستخدم تعبير قيادة تتجاوز الحدود من أجل إدراك الدور الضروري المتزايد الأهمية الذي يلعبه القادة من حيث جَسْر حدود الهويات الاجتماعية لخدمة رؤية، أو مهمة، أو هدف مؤسّساتي أكثر اتساعاً. وتكمن فكرة التجاوز هنا في إيجاد الروابط الضرورية بين الجماعات من أجل تحريك الأفكار والمعلومات والأشخاص والموارد إلى حيث تشتد الحاجة إليها.⁽⁵⁾ إنَّ كلَّ أسلوب من هذه الأساليب التي نعرضها هنا، يمكنه مساعدة القادة على إقامة هذه الروابط وإرسالها بتغيير طبيعة الحدود بين الجماعات المتباينة وتعديل تركيبتها. إنَّ لهذه الأساليب أساساً حقيقياً في أدبيات علم النفس الاجتماعي.⁽⁶⁾ وأنَّ البحوث التي تؤيّدُها مدرجةٌ في أماكن أخرى من هذا الكتاب.

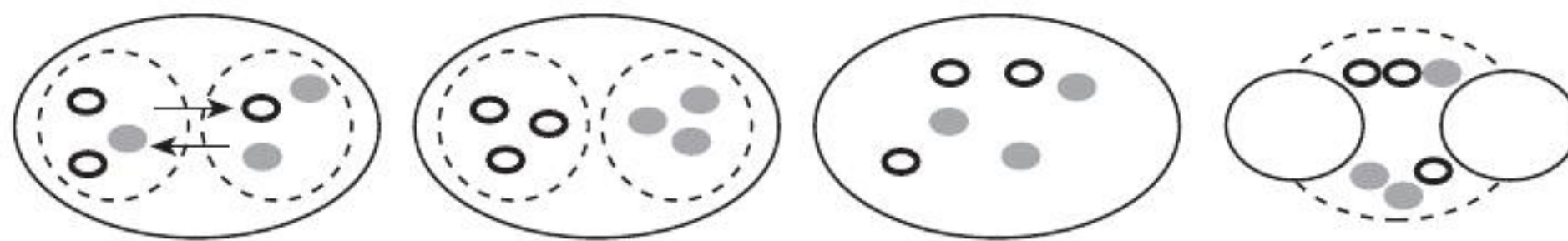
تهدف الفقرات الآتية إلى تقديم أمثلة تفصيلية على هذه الأساليب. وهي أمثلة مستمدة من جملة من البلدان والسياقات العملية، فهي تقيم الصلة بين النظريات المستمدة من البحوث والأدلة المستخلصة من الممارسة العملية. وسنطرح تعريفات محدّدة، ونشارك في حالات ذات صلة بالأمر، وندرس نقاط القوة، إضافة إلى البقع العمياء المحتملة التي قد تكون موجودة في كلّ أسلوب من هذه الأساليب. ونأمل أن يتمكن القادة من استخدام هذه المعرفة في إدراج أساليب تجاوز الحدود ضمن عملهم اليومي في وحدات العمل، وجماعات المشروعات، ومجموعات المتابعة، أو في فرق العمل الافتراضية. ويتضمّن الشكل (7-1) الآتي تلخيصاً لكل أسلوب من هذه الأساليب.

التعليق: إيجاد حيّز ثالث

يسعى أسلوب تعليق الحدود إلى إيجاد منطقة محايدة تكون فيها التفاعلات بين الأفراد قائمة على أساس شخصي بدلاً من قيامها على أساس هوية الجماعة. ويشار إلى هذا الأسلوب في الأدبيات المعنية باسم نزع التصنيف؛ ذلك أنّ التركيز ينصب هنا على الأفراد، لا على الفئات التصنيفية الاجتماعية.⁽⁷⁾ وعند إقامة الحيّز الثالث، يؤسّس القادة منطقة محايدة معلقة يمكن فيها تطوير العلاقات الشخصية بين الأفراد، وطرح الفرضيات المختلفة، ودراسة القيم من دون أخطار، إضافة إلى إمكانية إيجاد لغة جديدة بين الأشخاص.

أساليب القيادة التي تتجاوز الحدود

الحياسة	الاستقرار	إعادة التحديد	التعليق	الفاعل
أدوار وهوية عابرة للحدود	إدراج الجماعات ضمن كل كبير	تفعيل هوية مشتركة	إيجاد حيّز ثالث	
• أدوار لمجموعات عمل تتجاوز الحدود، ويكون مصدر عضويتها جماعات اجتماعية مختلفة على نحو منهجي.	• إدراج جماعات في «كليات أكبر»، بحيث يكون للجماعات هويات متميزة، وأخرى متبادلة الاعتماد في آن معاً.	• تفعيل هوية مشتركة، أو عليا، تضم أشخاصاً من جماعات اجتماعية مختلفة.	• إيجاد منطقة محايدة تقوم فيها التفاعلات بين الأفراد على أساس شخصي، لا على أساس الهوية أو الجماعة.	



التمثيل
التخطيطي

أمثلة		قيام قائد في شركة خدمات مالية متعدّدة الجنسية بتنظيم أنشطة عدّة بعد العمل؛ من أجل تشجيع التفاعل بين الأفراد المنتمين إلى أصول قومية مختلفة.	قيام مدرّسي إحدى المدارس في بلدٍ ثنائي القومية بجعل مرّاهقين من القوميّتين يعملون معاً على حفظ الموارد الطبيعيّة المشتركة، بحيث يصبح تعريف أحدهم للآخر متمثلاً في كونه «حارساً» لموارد طبيعيّة مشتركة بين الجانبين.	قيام شركة تقانة عالميّة بإنشاء مجموعات من أجل الجماعات غير المهيمنة، يكون للموظفين فيها صوتٌ بوصفها جماعة فريدة تُسهّم بمدخلاتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الأكثر اتساعاً.	استخدام مصرف في جنوب إفريقيا إستراتيجية رقابية تتضمّن اصطحاب كلّ مشرف أبيض (من أصحاب المزايا في السابق) شخصاً جنوب إفريقيّ أسود من أجل تجاوز طبقات الإدارة، ومشكلة الهوية الاجتماعيّة.
ممارسات محدّدة للقيادة		مناسبات ترعاها المؤسسة.	المهمة المؤسّساتيّة الشاملة، أو الهدف المؤسّساتي الشامل للجميع.	جماعات متقاربة.	التبديل بين الوظائف المختلفة.
		أنشطة بعد العمل.	منافس خارجي.	مجتمعات الممارسة.	الإشراف العابر للحدود.
		مناطق تنظيمية «ساخنة»، أو مختبرات إبداع.	قضية كبرى، أو قيمة اجتماعية شاملة.	التخطيط الإستراتيجي الذي يتجاوز الحدود.	فرّق عمل افتراضية أو متنوعة.

الشكل (7-1)

إنّ لمفهوم با الياباني الذي يقترحه البروفيسور إيكوجيرو نوناكا صلةً بهذا الطرح.⁽⁸⁾ إذ يُعدّ با حيّزاً مشتركاً مفيداً بوصفه أساساً للعلاقات الناشئة حديثاً، وبناء المعرفة. وقد يكون هذا الحيّز فيزيائياً (مكتب، أو مكان عمل مختلط على سبيل المثال)، أو افتراضياً (بريد إلكتروني، أو مؤتمر إلكتروني مثلاً)، أو ذهنيّاً (تجارب مشتركة، أو أفكار، أو مُثُل مشتركة)، أو أيّ مزيجٍ من هذه الأشكال الثلاثة.

لننظر في حالة السيد يامادا، وهو مدير مشروعات ياباني تناولته دراستنا، فوجدت أنّ مهمته تتطلّب منه القيام بعمل مُدد قصيرة في بلدانٍ عدّة عبر منطقة آسيا والمحيط الهادي. وقد اقتضى عمل يامادا، بوصفه شخصاً عابراً للحدود، أن يبني سريعاً فرّق عمل مُنتجة، متعدّدة القوميات، تُنَاط بها مهام محدّدة، وذلك من أجل إطلاق مبادرات جديدة في مجال تقانة المعلومات. وفي إحدى مهامه في كوريا، أقام يامادا مناطق محايدة عن طريق تنظيم مناسبات بعد أوقات العمل، يجتمع فيها أفراد فريقه القادمين من أستراليا وأندونيسيا وكوريا ونيوزلندا. ومع الوقت، اكتشف أفراد الفريق أنّ الصور الثقافيّة النمطيّة التي يحملها كلّ منهم عن الآخرين لم تكن تنطبق على

أفراد الفريق في واقع الأمر. وبتوفيره حيزاً من أجل تطوير العلاقات الشخصية، تمكّن يامادا من بناء مستوى الثقة اللازم لإطلاق مشروعات تقانة المعلومات في الوقت المحدد.

وعلى الرغم من أنّ التأسيس لهذه الممارسات يبدو أمراً بسيطاً واضحاً للوهلة الأولى، فإنّ الأمر لا يكون هكذا على الدوام. وفي ذلك، يصف يامادا إحدى تجاربه عندما كان يدير مشروعاً جديداً له في هونغ كونغ. وفي هذه الحالة، اصطدمت محاولات يامادا لتنظيم أنشطة بعد وقت العمل بشيء من المقاومة. فقد وجد الرجل أنّ زملاءه الصينيين كانوا يفضلون الذهاب إلى أحد حانات الكاراوكي، في حين فضل الزملاء الوافدون من أوروبا الذهاب إلى مقهى إيرلندي. وقد تعزّزت هذه الحدود بين الجماعات المختلفة في مكان العمل أيضاً. وكانت القاعدة السائدة هي حدوث تأخير في المشروعات، وكذا إعادة لبعض الأعمال، إضافةً إلى أحاديث كثيرة جداً تدور خلف الواجهة بين أفراد الجماعة الواحدة. وما كان العمل الفني الفعلي مشكلةً في حدّ ذاته! فقد قال يامادا: «إنّ المشكلة تكمن في أنّ الجماعات القومية المختلفة عجزت عن الانسجام فيما بينها». لقد كان ذلك صداماً بين الحضارات، بين الشرق والغرب... وقد وجدت نفسي عالقاً في الوسط». وفي النهاية، توصل يامادا إلى حلّ ذكي؛ فلمّا كانت هونغ كونغ مكاناً يميّز باحتضانه أرقى المطابخ من مختلف أنحاء الأرض، فقد نظّم يامادا مناسبات باسم الغداء حول العالم، واستخدم هذه المناسبات وسيلةً لتطوير العلاقات بين الأشخاص المتعدّدي الثقافات. وقد أدى هذا إلى نشوء جوّ عمل أكثر إيجابيةً وتعاوناً في مكان العمل أيضاً.

قلّة هم المديرون الذين تدربوا فعلاً على جسر الحدود المترسّخة الناجمة عن الهويات الاجتماعية. لكنّ الأمر بالنسبة إلى أشخاص من أمثال يامادا، يمثّل وجهاً أساسياً من أوجه الدور القيادي. إنّ أساليب تعليق الحدود تسمح للقادة بإيجاد حيز ثالث يتفاعل فيه الأشخاص، لا بوصفهم أفراداً في جماعاتٍ متميزة، بل بوصفهم أفراداً متميزين في حدّ ذاتهم. توجد أمثلة أخرى على هذا الحيز الثالث، تتضمّن جلسات رواية القصص، حيث يُشجّع الأفراد على مشاركة الآخرين في قصص عن أحداث حياتهم الشخصية، والدروس المستفادة منها. وإنّ مختبرات الإبداع التي يتخلّلها كثير من الأحاديث، ويجري فيها حلّ للمشكلات بين فرق مختلفة، أو الخلوات التي تُعقد خارج مكان العمل، والتي صُمّمت للاستفادة من خصائص الحيز الثالث في مكان محايد؛ كلّها تُعدّ من الأساليب المفيدة.

ولكن، ثمة نقطة عمياء في تطبيق أسلوب تعليق الحدود، ألا وهي أنّ جماعة نحن قد نشعر بشيء من الخطر أو المقاومة عندما يُؤتى بها لتكون على احتكاكٍ مع جماعة الأغيار التي عاشت معها تاريخاً من التوترات وسوء الفهم من قبل. ففي مثال السيد يامادا، كان العاملون الوافدون من أوروبا يفضلون الذهاب إلى المقهى الإيرلندي؛ لأنّه يعيد صلتهم بهويتهم الأوروبية. وذلك يماثل تماماً تفضيل الصينيين للقيم المحلية الخاصة بتقاليد الغناء الثقافية الموجودة في بلادهم. ولو أنّ يامادا طلب إلى الأوروبيين الانضمام إلى غناء الكاراوكي، أو طلب إلى الصينيين الهتاف لفريق الركبي المفضل في المقهى الإيرلندي، لكان من المرجح أن تكون تلك المحاولة وصفةً مؤكّدةً للفشل. لقد تمكّن يامادا عن طريق محاولته الحصيفة بناء مكان ثالث محايد لخدمة موظفيه، من تطوير علاقات مُنتجة تتجاوز الحدود القائمة بينهم. ومما لا يقل عن هذا أهمية، هو إدراك يامادا أنّ أسلوب تعلّق الحدود ليس بالوصفة الجاهزة السريعة، بل إنّّه في حاجةٍ إلى تدريبٍ ورعايةٍ وتطويرٍ مع مرور الزمن.

إعادة التحديد: تفعيل هوية مشتركة

إنّ طريقة إعادة التحديد، أو إعادة رسم الحدود، مُصمّمة من أجل تفعيل فئة مشتركة، أو هوية عليا تكون قادرةً على احتضان أشخاص ينتمون إلى جماعات اجتماعية مختلفة. وفي الأدبيات التي تبحث في الهوية الاجتماعية، يُعرّف هذا الأسلوب باسم إعادة التصنيف، أو نموذج هوية جماعة نحن المشتركة؛ ذلك أنّه يحاول تفكيك هوية الجماعة عن طريق توحيد الأفراد تحت مظلة هوية عليا جامعة.⁽⁹⁾

إنّ إعادة رسم الحدود، أو إعادة التحديد، في مكان العمل، تُسهم في زيادة الانسجام والصلة وأهمية المؤسسة بوصفها فئة اجتماعية أرفع مستوى. ومن هنا، فإنّ المؤسسة نفسها، ومهمتها وأهدافها أيضاً، تصبح جماعة ذات هوية شاملة لجميع العاملين فيها. وفي هذا الصدد، فإنّ لإعادة التحديد جوانب مشتركة كثيرة مع نماذج القيادة الكاريزمية أو القيادة التي تملك رؤية ما.⁽¹⁰⁾ ومع أنّ هذه النماذج تركّز على خصائص القائد (القدرة على الإقناع، وبثّ الإلهام، والفصاحة في الكلام...)، فإنّ أسلوب إعادة التحديد يركّز على عملية إيجاد هوية مشتركة جامعة عبر الجماعات الاجتماعية المتعدّدة.

ثمّة مثالٌ جيّدٌ على إعادة التحديد، هو حقوق الأطفال وأنت، ويشير هذا المثال إلى منظمة غير حكومية نشأت في الهند، وتحولت من مؤسسة لإغاثة الأطفال إلى مؤسسة من أجل حقوق الأطفال. حيث تمتد هذه المؤسسة الجماهيرية في سبع عشرة ولاية هندية من أصل ثمانٍ وعشرين. وهي صورةٌ مصغرةٌ للتنوع في تلك الأمة الكبيرة، وفيه التنوع بين الجنسين، والتنوع الديني، والتنوع المناطقي، والتنوع اللغوي، والتنوع الاثني، وتعدّد الفئات الاجتماعية المغلقة. لقد أدرك أعضاء لجنة الإدارة في هذه المؤسسة أنّ التحول لن ينجح إلا إذا أعادت الجماعات الاجتماعية المختلفة في المؤسسة تحديد الفوارق بينها، واعتمدت هويةً واحدةً مستمدةً من المهمة العامة للمؤسسة. لقد كان معنى التحول إلى مؤسسة دعوية من أجل حقوق الطفل، يعني ضرورة إيجاد حلٍّ لمشكلات الهوية الاجتماعية التي تفعل فعلها في المجتمع بوجه عام. ويقول أحد القادة الرئيسيين في المؤسسة: «لا نستطيع إيجاد حركة في ظل وجود أكثر من مليار مواطن في الهند، إلا إذا أنشأنا تلك الحركة في البداية، وأوجدنا فيها فهماً لتنوعنا وتعدّدنا نحن أنفسنا».

ومن أجل بناء رؤيتها للمستقبل، تستخدم المؤسسة عدداً من الأساليب والممارسات التي تشمل نهجاً أنظماً بأكملها. ويقول رائد التنمية المؤسسية مارفن ويزبورد: «فإنّ هذه النهج تتطلب مشاركة ممثلي الأنظمة كلّها في النقاشات والتخطيط ودورة العمل الخاصة بالمبادرات الأساسية للمؤسسة.⁽¹¹⁾ ولما كانت مؤسسة حقوق الطفل الهندية تجعل جماعاتٍ مختلفة تتجاوز حدودها الذاتية لتعمل معاً، فإنّ هذا يسمح باغتناء المناقشات الأساسية، ويقلّل من احتمال تنامي نظرة نحن... وهم. وحيثما تنشأ نزاعات أو خلافات بين الشماليين والجنوبيين، أو بين طائفتي البراهما والداليت وتصبح واضحة، فإنّ من الممكن معالجتها في وقتها. حيث تسمح هذه العملية بتحديد قاعدة مشتركة وتعريفها؛ وهذا ما يتطلب من مؤسسة حقوق الطفل هذه التحرك صوب إعادة صياغة رؤية تتجاوز الحدود من أجل مستقبلها.

إنّ الرؤية أو المهمة الحاكمة التي نجدها لدى مؤسسات غير ربحية – مثل رؤية مؤسسة حقوق الطفل – توجد هدفاً حاكماً متأصلاً في المؤسسة من أجل التقريب بين جماعاتٍ متفرقة. أمّا في ميدان الشركات، فإنّ الأهداف الحاكمة غالباً ما تركز على أبعادٍ تنافسية، من مثل: الفوز بحصة من السوق، أو تحقيق أهداف مالية، أو السبق في تسويق منتج مبتكر أو خدمة مبتكرة. إنّ هذه الممارسات تساعد على جسّر الهويات الاجتماعية؛ بتركيزها على المنافسة بين الشركات،

وتشديدها على ما هو إيجابي ومتميز في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى. وعادةً ما تكون إعادة صياغة ممارسات من هذا النوع أمراً ذا فاعلية خاصة في الصناعات الخاضعة لمنافسة شديدة، مثل المالية والتقانة. أمّا التعليم أو التمرّيز أو غير ذلك من المهن التي تقوم على المساعدة، فإنّ القادة قد يجدون أنّ إعادة الصياغة تكون أكثر نجاحاً إذا جرت الدعوة إلى هوية مهنية مشتركة. إنّ المسعى المهني، من مثل رعاية المحتاجين، قد يوفر هوية رابطة تتجاوز بقية الفوارق الناجمة عن الهويات الاجتماعية الأخرى.

إنّ الحدود التي تفصل بين جماعات الهوية الاجتماعية متجذّرة في عضوية الجماعة، ومحمّلة بالمشاعر والمعاني. ويُستحسن أن يكون القادة الطامحون إلى تجاوز هذه الحدود منتبهين جيداً إلى تلك الفوارق، وألا يحاولوا إزالتها. ويتعيّن عليهم أيضاً ألا يضعوا أفراد الجماعات الاجتماعية في مواقف توجب عليهم هجران بعض الجوانب الرئيسة في الهوية الاجتماعية لكلّ منهم لمصلحة الهوية المؤسسية المشتركة؛ إذ لن يؤدي هذا إلى إثارة مشكلات أساسية فحسب، بل قد يكون طريقاً غير قابل للاستدامة مع مرور الزمن.

ومع وجوب انتباه القادة الطامحين إلى تجاوز الحدود إلى هذه النقاط العمياء، فإنّ عليهم ألا ينسوا أيضاً أنّ من شأن رؤية جامعة مشتركة أن تكون أداة فاعلة للربط بين الجماعات. وعلى نحو ما لاحظنا في إحدى المؤسسات البيئية في إسرائيل، فإنّ إعادة صياغة الحدود هي أحد أكثر الأساليب أملاً بخصوص المستقبل. وثمة مدرسة تأتي بطلاب إسرائيليين وفلسطينيين للمحافظة على الموارد الطبيعية المشتركة. وعن طريق هذه التفاعلات فيما بينهم، يصبح أفراد الجماعتين قادرين على التماهي بعضهم ببعض؛ بوصفهم حرّاساً للموارد الطبيعية المشتركة. ولما كانت هذه الممارسة تستجيب لقيمة اجتماعية واسعة ترمي إلى تحسين حالة العالم كلّ، فإنّ الخطوط العامة لهوية جديدة جامعة قد تظهر لدى الجيل القادم من القادة في الشرق الأوسط.

الاستقرار: إدراج الجماعات ضمن كل كبير

يسعى أسلوب الاستقرار إلى إقامة تفاعلات متبادلة، بحيث تكون للجماعات الاجتماعية أدوار متميزة متجذّرة في رؤية واسعة كبيرة، أو هدف واسع كبير. ويُعرف هذا الأسلوب في الأدبيات باسم التصنيف الفرعي، أو التفريق المتبادل بين الجماعات المتباينة. ومردّد ذلك

أنَّ أفراد الجماعات المختلفة يُعدّون مالكيين لأدوارٍ متميزةٍ، لكنّها متكاملة، ويُسهّمون في الهدف المشترك من خلالها. ⁽¹²⁾ لقد نتج هذا الأسلوب بعد عشرات السنين من البحوث النفسية، وبحوث تعليم الكبار التي بيّنت أنَّ لدى البشر حاجات شديدة من أجل التمايز والانتماء في آنٍ معاً.

لقد أظهرت البحوث التي أجراها عددٌ من علماء النفس، أمثال جون دوفيدو وسام غارتر وأنا فاليدزيك، وتضمّنت سلسلة من التجارب؛ أنَّ الانحياز بين الجماعات المتباينة قابلٌ للتقليل عندما تُجعل هويات الجماعات بارزةً، وتكون هويات الجماعات الفرعية جزءاً من هويةٍ مشتركةٍ كبرى. ⁽¹³⁾ إضافةً إلى هذا، فإنَّ مايكل هوغ وديبورا تيري من جامعة كوينزلاند يقترحان أنَّ أفراد الجماعة الفرعية (عندما تكون الجماعة كبيرةً، وتكون الهوية المشتركة ثابتة) قد ينظرون إلى التمثيل أو الذوبان المفروضين (أي إعادة التحديد) بوصفهما خطراً على الهوية. ويقترح هوغ وتيري إستراتيجيةً فاعلة من أجل إدارة أوضاع من هذا القبيل، ألا وهي جعل كلٍّ من هوية الجماعة المشتركة وهوية الجماعة الفرعية بارزتين في آنٍ معاً. ⁽¹⁴⁾

ولمّا كنّا نعدّ من المقيمين في سنغافورة، فقد شهدنا أولاً بأول كيف استخدم رئيس الوزراء الأول في البلاد، لي كوان يو، ومَنْ أتى بعده من قادة الحكومات، أسلوب الاستقرار، فحقّقوا نتائج متميّزة. وبوصفه قائداً في مجتمعٍ يميّز بوفرة من الثقافات والاثنيات والمعتقدات الدينية، كان لي كوان يوشدد منذ استقلال سنغافورة عام 1965م على أنَّ قوة الأمة كامنةٌ في تنوعها، وفي ثقافتها المتعدّدة. وبوجه عام، يُنظر إلى الهويات الاثنية والدينية المتنوعة باحترام؛ لأنّها تحافظ على تقاليدّها الفريدة، إلى جانب إسهامها – في الوقت عينه – في مجموع الأمة كلّها. وثقافة الاحترام هذه ظاهرةٌ في الممارسات الاجتماعية الممتدة من الاحتفال بمختلف المناسبات الدينية الرئيسة لكلّ دين، إلى المناسبات والاحتفالات السنوية المشهودّة، من مثل: اليوم الوطني، ومهرجان السنة الجديدة، حيث تُعطى الجماعات المختلفة أوقاتاً متساوية على المنصة الرئيسة. إنّ من شأن هذه الممارسات أن تحول دون قيام جماعات الهوية المهيمنة بفرض هوياتها على الآخرين، وتتيح أيضاً لجماعات الأقلية ممارسة هوياتها الفريدة. لقد أدى أسلوب الاستقرار دوراً مهماً – بوصفه قوةً حقيقية – في مقاومة التمييز الاثني بسنغافورة. ويُعدّ نجاحه واضحاً نظراً إلى سهولة التعامل والتفاعل بين المواطنين من خلفياتٍ اثنيةٍ مختلفة. وينحو أبناء سنغافورة – على نحوٍ متزايد – إلى إعلاء قيمة حالة مجتمعهم المتعدّد الاثنيات، من حيث: جودة العلاقات بين

هذه الاثنيات المختلفة، والاستقرار الذي توفره هذه الصيغة. وعلى هذا؛ فإنّ هذه العلاقات غالباً ما يشار إليها بوصفها محرّكات لما صار واحداً من أكثر الاقتصاديات ديناميةً ونجاحاً وتنوعاً.⁽¹⁵⁾

وإذا عدنا إلى الميدان المؤسّساتي، وإلى مثال مؤسسة حقوق الطفل، نجد أنّ تلك المؤسسة الهندية غير الحكومية قد اعتمدت عملية تجديدية للتخطيط الإستراتيجي تستخدم مفهوم الاستقرار أيضاً. فثمة أشخاص كثيرون ممّن هم على ألفة بأسلوب التخطيط الإستراتيجي التقليدي، حيث يجري تطوير الإستراتيجية من فريق يضم كبار العاملين، ثمّ يصار إلى تعميمها نزولاً عبر الهرمية المؤسسية. وبعد ذلك، يتعيّن على كلّ وحدة وظيفية أو جغرافية التناغم مع هذا الصندوق المتدرج من الأعلى وعلى نحوٍ حادّ متعارض مع ذلك الأسلوب، أرادت مؤسسة حقوق الطفل تطوير عملية إستراتيجية تُقرّ بالهويات الإقليمية المتميزة عبر المؤسسة. فحين يسافر المرء من شمال الهند إلى جنوبها، أو من شرقها إلى غربها، يجد أنّها بلدٌ يضم اختلافات كثيرة في كلّ شيء تقريباً؛ من حيث اللهجات، والمواقف الاجتماعية، حتى كمية التوابل في الطعام. ومع أنّ المؤسسة تُقرّ بهذه الاختلافات، فإنّها تدرك أيضاً حاجتها إلى خطة متكاملة بعيدة المدى لتقديم مشروع كبير فعلاً. وقد تمثّل الحلّ في قيام كلّ جماعة إقليمية بالعمل على الإستراتيجية بعد تقسيمها إلى خطوات عمل صغيرة. وعن طريق هذا الأسلوب، تكون النسخة النهائية هي ما ينتج من عمل الجماعات وتعاونها فيما بينها من أجل التوفيق بين الاختلافات المحلية، وصولاً إلى دعم الإستراتيجية المتكاملة. وثمة أمثلة شائعة أخرى على الاستقرار نجدها في المؤسّسات، مثل إنشاء جماعات العلاقات، ومجتمعات الممارسة؛ إذ يسعى كلّ أسلوبٍ من هذين الأسلوبين إلى تشجيع تطوير هوية مشتركة، مع المحافظة على الصلة بين الجماعات والإستراتيجية المؤسّساتية العامة. وعلى نحوٍ ما ناقشنا أعلاه، فإنّ الدراسات تبين أنّ استقرار الجماعات ضمن جماعاتٍ كلية أكبر حجماً قد يكون وسيلة فاعلة لتقليل الإحساس بالقلق والخطر بين الجماعات المتباينة. لكنّ هذا لا يعني أنّ التطبيق الفعلي لأسلوب الاستقرار أمرٌ يخلو من الصعوبة؛ فبالنظر إلى طبيعة الحياة المؤسسية التي تكون إقليميةً في الأغلب، فإنّ القادة يواجهون تحدياً جدياً يتمثّل في الموازنة بين تماسك جماعة نحن والتماهي بالمؤسسة بوصفها كلاً موحداً.

وللتمكّن من إدارة هذه التوترات، يستطيع القادة الطامحون إلى العمل عبر الحدود القيام بعددٍ من الخطوات الإضافية؛ إذ يمكنهم أولاً إنشاء مهام مستقلة بحيث تكتسب خبرات كلّ جماعة

قيمةً متساويةً. ثمّ قد يجدون فائدةً في استخدام أسلوب ينخرط أفراد الجماعة الفرعية بموجبه – في البداية – ضمن أنشطة تؤكّد هويتهم، ثم تلتقي جماعاتٌ مختلفةٌ معاً من أجل العمل، وصولاً إلى فهمٍ مشترك. ⁽¹⁶⁾ وقد يستطيع هؤلاء القادة أيضاً المساعدة على إدارة هذه الديناميكيات بين الجماعات المتباينة بالحديث الفاعل عن وجهات النظر الفريدة التي تأتي بها الجماعات المختلفة، وعن إسهامات هذه الجماعات في الأهداف المؤسسية الكبرى أيضاً. إنّ من شأن هذه الخطوات التقليدية أن تُسهّم في ضمان احتفاظ الجماعات الفرعية الصغيرة بوحدتها ومعناها الفريد، مع استقرارها ضمن الكلّ المؤسسي الكبير.

الحياكة: الهوية والأدوار التي تتجاوز الحدود

الأسلوب الرابع والأخير هو أسلوب الحياكة الذي يسعى إلى اجتياز الهويات الاجتماعية والمؤسسية واختراقها على نحو يتسم بالاعتماد المتبادل، بحيث يكون الارتباط بين هذين النوعين من الهويات أقل وثوقاً. إنّ مفهوم الحياكة يتعلّق بممارسة حياكة الهويات الاجتماعية عبر الأدوار والمستويات ضمن المؤسسة. وهو أسلوب يؤدي أيضاً إلى تسهيل نشوء فرص من أجل زيادة التعاون العابر للحدود، وزيادة الإبداع أيضاً. إنّ في هذا الأمر توسعةً لفكرة مارلين بروور عن تجاوز الحدود. ⁽¹⁷⁾ إذ ترى بروور، وهي أستاذة في علم النفس بجامعة أوهايو الحكومية، أنّ الفئات الاجتماعية في المجتمع الواسع تصبح إشكاليةً عندما تتصل بالفئات الفرعية ضمن المؤسسة. فمثلاً، غالباً ما تتداخل الفئات الاجتماعية مع الجماعات الوظيفية؛ كأن يُصنّف العاملون إلى تنفيذيين ذكور، وكاتبات إناث. في تلك الحالة، فإنّ حياكة الحدود يكون لها أهمية خاصة من حيث جسّرهوّة التنوع بين الجماعات المهيمنة وجماعات الأقلية في المؤسسة. وعادة ما تستخدم المؤسسات في الولايات المتحدة، ولا سيما في قطاع الشركات مبادرات متعدّدة المستويات؛ لضمان زيادة التمثيل العابر للحدود، وزيادة الاتصال والاحتكاك عبر المستويات المختلفة. وتتمثّل إحدى الممارسات في الإقدام على تشجيع جماعات اجتماعية قليلة التمثيل، وتوظيفها في وظائف أو مهن بعينها. وثمة أسلوب آخر يقوم على استخدام برامج التدوير الرسمي للوظائف من أجل تنمية مهارات العاملين وتطويرها، وزيادة عدد ممثلي الجماعات القليلة التمثيل ضمن مهنة معينة بعينها، أو دور بعينه. وهناك أسلوب ثالث يشتمل على الإشراف العابر للحدود، مثل إقامة رابط مزدوج بين مشرف وموظف يكونان عضوين في جماعتي هوية مختلفين،

ووظيفيتين مختلفتين أيضاً. إنَّ كلَّ أسلوب من هذه الأساليب منسجَمٌ مع منهجية حياكة الحدود، من حيث اختراقها حدود جماعات العمل باستخدام العضوية في الجماعة الاجتماعية.

يستطيع القادة، عن طريق دفع أسلوب حياكة الحدود خطوةً إلى الأمام، استخدام هذا الأسلوب استخداماً إستراتيجياً بوصفه وسيطاً من أجل التعاون العابر للحدود، والتعلُّم والتجديد العابر للحدود أيضاً. فلننظر في مثال قائدة إحدى الشركات (سوف نطلق عليها اسم سيريتينا) التي يتطلَّب عملها أن تقود فرق عمل افتراضية لتطبيق خدمات مالية إقليمية في بلدانٍ متعدِّدة، أو تنفيذها اعتماداً على بنى تحتية شديدة الاختلاف. إذ تتحدث سيريتينا عن الفريق التقليدي بوصفه مكوَّناً من ثلاثين عضواً من الرجال والنساء، ومن مختلف الأعمار، وكذلك من خلفيات قومية متعدِّدة. ويُمثِّل هؤلاء الأشخاص مجالاً من المستويات والوظائف المؤسسية.

توضِّح سيريتينا أنَّ قوة هذا النوع من فرق العمل كامنةٌ في التمثيل، وذلك من حيث: الاختلاط الوظيفي، واختلاط تمثيل الهوية الاجتماعية أيضاً. وهي تقول إنَّ هذا يزيد من احتمال توفير خدمات ذات صلة بكلِّ سوقٍ من الأسواق، وذات حساسية أفضل للأسواق أيضاً. لكنَّ النقطة العمياء تظل كامنةً في الزيادة الحادة من احتمال وجود خطوط انقسام ونزاع بين الجماعات؛ لأنَّ جماعات فرعية كثيرة سوف تصطف على امتداد خصائص وظيفية أو ديموغرافية مشتركة فيما بينها. وفي خروجٍ مثيرٍ للاهتمام على الحكمة التقليدية، تُشدِّد سيريتينا على التوجُّه صوب المهمة إلى حدٍّ يزيد كثيراً على التوجُّه صوب الفريق نفسه، وذلك عندما تكون في المراحل الأولى من العمل مع الفريق الجديد. إنَّها تضع جداول زمنية شهرية تفصيلية، وتنقل إلى الآخرين أهداف الأداء بوضوح كامل، وتحرص على توفير الموازنات والموارد اللازمة للفريق. ومنطقها هنا هو بناء قوة اندفاع سريعة مرئية من أجل المشروع. وهي تدافع عن منطقها هذا بالقول: «عندما يذوق هذا الفريق المتنوع طعم النجاح في وقتٍ مبكر، فإنَّ مجالات النزاع المحتملة تتلاشى وتنزوي في خلفية الصورة. أمَّا حين يبدأ الأمر على مسارٍ خطأ، فإنَّ الفوارق سوف تؤدي إلى إخراج الجهد كلَّه عن طريقه الصحيح. وفي وقتٍ لاحق؛ أي عند تحرُّك الفريق صوب التنفيذ الفعلي للمهام، نقلت سيريتينا التشديد صوب مزيدٍ من التوجُّه إلى العلاقات بين الأشخاص. حيث تقول في ذلك: «إنَّني أسعى إلى زيادة التركيز على العلاقات، وأحرص على أن يشعر كلُّ فرد من الفريق بأنَّه عضو في هذا الفريق فعلاً، وأنَّ له رأياً في العمل». وهذا الأسلوب يساعد على ضمان ظهور الفكرة الفضلى واحتلالها الصدارة، على الرغم من وجود الحدود الديموغرافية والوظيفية. وهذا شيء يؤدي بدوره إلى زيادة الإحساس بالالتزام والاختناق مع مرور الزمن.

إنَّ إظهار المرونة في أسلوب القيادة، والوعي الحقيقي بتركيبة الجماعة، مكن سيريتينا مسبقاً، من تكون طبقات عدّة من الحدود بين الجماعات المختلفة.⁽¹⁸⁾ يُذكر أنَّ القادة الذين يعملون على غرار سيريتينا لا يرون في الفوارق بين الجماعات المتباينة تحدياً يتعيّن تذليله، بل يرون فيه وسيلةً من أجل حلّ التحديات. وعن طريق تكوين الجماعات الاجتماعية ضمن المستويات والأدوار المؤسسية، يُمكن للقادة الذين يجتازون الحدود إطلاق الإبداع ليشمل الأفراد والعاملين في المؤسسة كلها.

خلاصة

حدّدنا في هذا الفصل أربعة أساليب يمكن للقادة استخدامها في اجتياز الحدود الفاصلة بين الجماعات المتباينة المكوّنة من أشخاص، تحمل كلّ فئة منهم تاريخاً مختلفاً، ومنظوراتٍ وقيماً وثقافات مختلفة أيضاً. وعلى نحو ما رأينا في الأمثلة، فإنّ القادة يستطيعون اعتماد هذه الأساليب تبعاً لنقاط قوتهم، وللمناطق العمياء المحتملة في مشروعات عملهم اليومي، وفي اجتماعاتهم وأنشطتهم ومبادراتهم. إنّ تعليق الفوارق بين الجماعات المتباينة، وإعادة تحديد هوية جامعة جديدة، وتشارك هذه الهوية، واستقرار جماعات مختلفة ضمن هدفٍ مؤسسيّ جامع كبير واحد، وحياسة الهويات المؤسسية والاجتماعية؛ كلّ ذلك سيّتيح للقادة الطامحين إلى تجاوز الحدود، توليد تماس فاعل بين الجماعات المختلفة؛ خدمةً لرسالة المؤسسة، أو رؤيتها، أو هدفها.

ولمّا كانت الديناميكيات في مجتمعنا الواسع تظهر - على نحو متزايد - في الأطر المؤسسية، فإنّ مكان العمل قد يكون الحيز الذي يجري فيه جسر الحدود بين الجماعات المختلفة، سواءً أكانت حدوداً تاريخية، أم حدوداً ناشئة حديثاً. وأملنا هو أن يتمكن الأشخاص المنتمون إلى جماعات متباينة - إذا توافرت لهم فرص من أجل التواصل العابر للحدود ضمن مكان العمل - من تعميم خبراتهم في أوساط الجماعات المحلية. وعلى هذا النحو، فإنّ القيادة التي تتجاوز الحدود قد تكون مفيدة بوصفها وسيطاً من أجل التغيير الإيجابي في المؤسسات، وفي المجتمع الواسع الذي تخدمه هذه المؤسسات أيضاً.

Notes

- (1) Thomas Friedman, *The World Is Flat* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005); and Ron Ashkenas et al., *The Boundaryless Organization: Breaking the*

- Chains of Organizational Structure (San Francisco: Jossey–Bass, 1998).
- (2) Boundary spanning has a long tradition in organization theory. Although the concept has focused on spanning structural and information boundaries in organizations, we address the role of leadership in spanning social identity boundaries. See Howard Aldrich and Diane Herker, “Boundary Spanning Roles and Organization Structure,” *Academy of Management Review* 2, no. 2 (1977): 217–230. See also Ralph Katz and Michael Tushman, “A Longitudinal Study of the Effects of Boundary Spanning Supervision on Turnover and Promotion in Research and Development,” *Academy of Management Journal* 26, no. 3 (1983): 437–463.
- (3) For a comprehensive analysis of demographic fault lines, see Dora Lau and Keith Murnighan, “Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines,” *Academy of Management Journal* 48, no. 4 (2005): 645–659; and Lau and Murnighan, “Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups,” *Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998): 325–340.
- (4) The Leadership Across Differences project is a multicountry, multimethod study of leadership in the context of social identity differences. The project is housed at the Center for Creative Leadership. For more information, visit the project Web site at <http://www.ccl.org/lad>.
- (5) Deborah Ancona and David Caldwell, “Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams,” *Administrative Science Quarterly* 37 (1992): 634–665.
- (6) Donna Chrobot–Mason, Marian Ruderman, Todd Weber, Patricia Ohlott, and Maxine Dalton, “Illuminating a Cross–Cultural Leadership Challenge: When Identity Groups Collide,” *International Journal of Human Resource Management* 18, no. 11 (2007): 2011–2036. Boundary–Spanning Leadership 99
- (7) Marilynn M. Brewer and Norman Miller, “Beyond the Contact Hypothesis: Theoretical Perspectives on Desegregation,” in *Groups in Contact: The Psychology of Desegregation*, ed. N. Miller and M. M. Brewer (New York: Academic Press, 1984), 281–302.
- (8) Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, “The Concept of ‘Ba’: Building a Foundation for Knowledge Creation,” *California Management Review* 40, no. 3 (1998): 40–54.
- (9) Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, *Reducing Intergroup Bias: The Common In–group Identity Model* (Ann Arbor, MI: Sheridan Books, 2000).
- (10) Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).
- (11) Marvin Weisbord, *Discovering Common Ground* (San Francisco: Berrett–Koehler, 1992).
- (12) Miles R. C. Hewstone and Rupert J. Brown, “Contact Is Not Enough: An Inter–group Perspective on the Contact Hypothesis,” in *Contact and Conflict in Intergroup Encounters*, ed. M. R. C. Hewstone and R. J. Brown (Oxford:

- Blackwell, 1986), 1–44.
- (13) John Dovidio, Sam Gaertner, and Ana Validzic, “Intergroup Bias: Status, Differen– tiation, and a Common In–Group Identity,” *Journal of Personal– ity and Social Psychology* 75 (1998): 109–120.
 - (14) Michael A. Hogg and Deborah J. Terry, “Social Identity and Self–Categori– zation Processes in Organizational Contexts,” *Academy of Management Re– view* 25 (2000): 121–140.
 - (15) Beng–Huat Chua, *Communitarian Ideology and Democracy in Singapore* (London: Routledge, 1995).
 - (16) Alexander Haslam and Naomi Ellemers, “Social Identity in Industrial and Organi– zational Psychology: Concepts, Controversies, and Contributions,” in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 20, ed. Gerard P. Hodgkinson and J. Kevin Ford (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), 39–118.
 - (17) Marilynn M. Brewer, “Managing Diversity: The Role of Social Identities,” in *Di– versity in Work Teams*, ed. Sharon E. Jackson and Marian N. Ruderman (Washington, DC: American Psychological Association, 1995), 47–68.
 - (18) The techniques described in the Siritina example parallel recommenda– tions made in a quantitative study of leadership by Lynda Gratton and her colleagues. For more on how leaders can modify their style to manage fault lines, see Lynda Gratton, Andreas Voigt, and Tamara J. Erickson, “Bridg– ing Faultlines in Diverse Teams,” *MIT Sloan Management Review* 48 (2007): 22–29.



الفصل الثامن

بناء الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

تحديات وفرص للقادة المبدعين

رودريك إم. كرامر

كلية الأعمال، جامعة ستانفورد

يواجه القادة غالباً مهمة دقيقة حافلة بالتحديات، ألا وهي تسهيل بناء الثقة بين الجماعات التي يمثلونها. وتزداد هذه المهمة صعوبة، ولا سيما عندما تتقاسم هذه الجماعات تاريخاً حافلاً بغياب الثقة والشك العميق. ويركّز هذا الفصل تحديداً على قضايا رئيسة متعدّدة، يتعيّن على القادة إدراكها ومعالجتها؛ إذا كانوا يرغبون في بناء الثقة بين الجماعات التي يمثلونها بنجاح. أولاً، كيف يجب تحديد مفاهيم الثقة في سياق علاقات الجماعات المتباينة؟ وبتعبير آخر، ما عناصر الثقة الخاصة أو المميّزة المؤثّرة في مستوى الجماعات المتباينة؟ ثانياً، ما العوائق التي تحول دون بناء الثقة في سياقات من هذا القبيل؟ أو بتعبير مختلف بعض الشيء، أين تكمن الصعوبة في رعاية الثقة وتعزيزها بين الجماعات؟ ثالثاً، كيف يستطيع القادة التعامل بإبداع مع تشجيع بناء الثقة بين الجماعات المتباينة، ولا سيما عندما تسود أجواء من الشك وغياب الثقة؟

سأتناول هذه الأسئلة المهمة في هذا الفصل بتركيز الانتباه على طرق تسهيل بناء الثقة التي يستطيع القادة المبدعون ذوو الحيلة الواسعة استخدامها في أوضاع التفاوض بصورة خاصة. وأشدّد على هذه الأوضاع؛ لأنّ التفاوض يُعدّ، منذ أمد بعيد، إحدى الآليات الرئيسة المتاحة أمام

القادة لإدارة الصراع في حال غياب الثقة بين الجماعات.⁽¹⁾ فعلى سبيل المثال، أدت عمليات التفاوض دوراً رئيساً في مساعي إدارة جورج دبليو بوش الأخيرة لإقامة علاقات بناءة مع الصين وكوريا الشمالية وغيرهما من الدول.⁽²⁾

ولعلّ التفاوض يكون فاعلاً – بصورة خاصة – في معالجة مشكلتين مألوفتين – في الأقل – في صراعات الجماعات المتباينة. أولاً، يساعد التفاوض القادة على التوصل إلى اتفاقيات مقبولة بصورة مشتركة، ويجنبهم الوصول إلى طرق مسدودة باهظة الثمن، أو إلى تصعيد مدمر حين تنزلق جماعتان أو أكثر إلى صراعات على موارد أو قضايا متنازع عليها.⁽³⁾ ثانياً، لعلّ التفاوض يكون مفيداً عندما يرى قادة جماعات تربطها علاقات اعتماد متبادل فرصة لتحقيق كسب مشترك، ولكنهم يفتقرون إلى مجموعة من التفاهات المشتركة، أو إلى قواعد قرار لإقامة تعاون مثمر.⁽⁴⁾

تحديد مفاهيم الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

اعترف الباحثون منذ زمن طويل بدور الثقة المركزي في المفاوضات الفاعلة.⁽⁵⁾ فمثلاً، تبين أنّ الثقة تُسهّل التوصل إلى نواتج مساومة مُرضية أكثر، وأنّ غياب الثقة يعيق التوصل إلى هذه النواتج.⁽⁶⁾ ولكنّ تصوراً هُشّاً لثقة من هذا القبيل يطرح بعض الصعوبات. ومع أنّ علماء الاجتماع أولوا تعريف الثقة اهتماماً كبيراً، فإنّ مهمة إيجاد تعريف موجز مقبول عالمياً بقيت مهمة عسيرة.⁽⁷⁾ ونتيجة لذلك؛ استُخدم مصطلح الثقة في العلوم الاجتماعية بطرق مميّزة شتى، ليست متناغمة على الدوام.

فمن جهة، هناك الصياغات التي تسلط الضوء على الاعتقادات الصريحة والافتراضات الضمنية، التي تُسهّم في تكوين فهم الناس للثقة. فعلى سبيل المثال، وصف أحد الباحثين الثقة بأنّها مجموعة «التوقعات المعلومة والمؤكدّة اجتماعياً، التي يحملها الأشخاص تجاه الآخرين، وتجاه المنظمات والمؤسسات التي يعيشون فيها، وتجاه الأنظمة الاجتماعية الطبيعية والأخلاقية التي تحدّد المفاهيم الأساسية في حياتهم».⁽⁸⁾ ومن جهة أخرى من طيف التعريف، هناك مفاهيم تشدّد على أبعاد الثقة الإستراتيجية أو الحسابية. وقد عرّف برويت وروبين الثقة – مثلاً – بأنّها – ببساطة – توقّع أنّ الآخر معنيّ إيجابياً بمصالحنا.⁽⁹⁾

اختلف الباحثون أيضاً في قضية تصوير الثقة بصفاتها سمة فردية نفسية في المقام الأول، أو بصفاتها جانباً من العلاقة الاجتماعية بين طرفين (أو أكثر) تربطهما علاقات اعتماد متبادل. لذا، تعامل بعض الباحثين معها بوصفها متغيراً مزاجياً، أو سمة شخصية للأفراد.⁽¹⁰⁾ وفي المقابل، فسرها آخرون بأنها خصلة علائقية (مرتبطة) متأصلة بين الأطراف.⁽¹¹⁾ وسواء وُصفت بأنها خصلة مزاجية للاعبين اجتماعيين أو مزية ناشئة لعلاقتهم، تُجمع هذه المفاهيم المتنوعة على أنّ الثقة، بصرف النظر عن محتواها، تُعدّ توجّهاً أو حالة نفسية للاعب اجتماعي (واثق) تجاه لاعب آخر أو أكثر (موثوق به، أو بهم).

وإذا كانت الثقة عُرِّفت بأنها توجّه أو حالة نفسية، فقد عُرِّفت أيضاً بأنها عمليات معرفية مترابطة متعددة. بدايةً، تُورث الثقة حالة من الحساسية أو الخطورة الملموسة، المنبثقة من شك الأفراد بالدوافع والنيات والأعمال المرتقبة للآخرين الذين تربطهم بهم علاقة اعتماد متبادل. وعلى نحوٍ مشابه، رأى لويس وويجيرت أنه يمكن وصف الثقة بأنها «سلوك مسار عمل خطير في ضوء توقع واثق أنّ جميع الأشخاص المعنيين بذلك العمل سيتصرفون بكفاية والتزام».⁽¹²⁾ وتقتضي ثقة من هذا القبيل – في سياق مفاوضات الجماعات المتباينة – مجموعة متنوعة من التصورات، تشمل توقع تعاون الطرف الآخر، واستعداده للمشاركة في إيجاد حلٍّ جادٍّ وبنّاءٍ للمشكلة.⁽¹³⁾ يمكنني باستقراء هذه الاختلافات المتنوعة، تحديد مفهوم الثقة – في سياق مفاوضات الجماعات المتباينة – بأنها مجموعة افتراضات واعتقادات وتوقعات مفاوض (أو مفاوضين) من جماعة ما بشأن رجحان أن تكون أعمال مفاوض (أو مفاوضين) من جماعة أخرى، مفيدة ومواتية، أو غير ضارة بمصالحه في الأقل.

فوائد الثقة في مفاوضات الجماعات المتباينة

تدعم مجموعة متنوعة من الدراسات الافتراض القائل إنّ الثقة تدعم عمليات المساومة التكاملية ونواتجها. فقد بيّنت الدراسات مثلاً أنّ الثقة تُسهّل تبادل المعلومات المفيدة بين المفاوضين. ووجد أيضاً أنها تُسهّل التوصل إلى اتفاقات بشأن العروض المقترحة.⁽¹⁴⁾ وأثبتت بحوث أخرى أنّ الأفراد، على الأرجح، يسلكون سلوكاً تعاونياً عندما يثقون بالآخرين.⁽¹⁵⁾

من شأن الثقة أيضاً أن تؤثر في السلوك التكاملي في أثناء التفاوض، بتأثيرها في إستراتيجيات المساومة التي يتبعها القادة عند محاولتهم التأثير في الطرف الآخر. فقد أكد روثبارت وهولمارك مثلاً، الفرق بين إستراتيجيات المساومة التوفيقية والإكراهية المستخدمة في مفاوضات الجماعات المتباينة؛ إذ تستدعي الإستراتيجيات التوفيقية استخدام حوافز إيجابية؛ من أجل انتزاع استجابات تعاونية من مفاوض الطرف الآخر.⁽¹⁶⁾ في حين تستدعي الاستراتيجيات الإكراهية استخدام التهديدات والروادع؛ من أجل دفع طرف متمرد – على ما يبدو – إلى الإذعان.

أضف إلى ذلك أن ثقة القائد بالطرف الآخر قد تؤدي دوراً مهماً في هذه الخيارات الإستراتيجية؛ ذلك أن اختيار إستراتيجية التأثير يتأثر بافتراضات القائد بشأن تقبل الطرف الآخر أو تجاوبه مع إستراتيجية ما. ويرجح مثلاً أن يقع اختيار المفاوضين على إستراتيجيات التأثير الإيجابي عندما يكون تجاوب الطرف الآخر كبيراً. وفي المقابل، فمن المرجح أن يلجؤوا إلى إستراتيجيات أكثر إكراهاً إذا كانت ثقتهم بالطرف الآخر متدنية كثيراً، لدرجة اعتقادهم أنه قد يستغل أي بادرة توفيقية أو تعاونية.⁽¹⁷⁾

وتخلص بحوث أخرى في علم النفس الاجتماعي إلى أن تأثير الثقة لا يقتصر على توقعات المفاوضين قبل التفاوض، وعلى سلوكهم خلاله فحسب، بل يشمل أيضاً الإسنادات التي يصنعونها بعد انتهائه. وحين تكون الثقة كبيرة، يرجح أن يُحسن الأفراد الظن بالطرف الآخر. وفي المقابل، فمن المرجح أيضاً أن يسيئوا الظن بالسلوكات والنواتج نفسها، وأن ينظروا إليها بعين الشك، عندما تكون الثقة متدنية.⁽¹⁸⁾

العوائق التي تعترض سبيل الثقة في

مفاوضات الجماعات المتباينة

يتعين على القادة لبناء الثقة في سياقات تفاوض الجماعات المتباينة، إدراك العوائق النفسية والاجتماعية التي تعيق بناء مثل هذه الثقة. وقد حدد الباحثون – في هذا الصدد – مجموعة متنوعة من العوامل التي من شأنها أن تعيق بناء الثقة.⁽¹⁹⁾ ولخدمة أهداف هذا التحليل،

يمكن مناقشة هذه العوامل من منظور العمليات النفسية التي تقوِّض الثقة أولاً، ومن منظور العوائق الاجتماعية ثانياً.

وأما ما يتعلّق بالبعد النفسي، فقد أولى علماء السلوك مسألة تحديد العمليات المعرفية الفاعلة، التي تُضعِف أداء المفاوض، اهتماماً كبيراً. وعلى نحوٍ مشابه، أثبتت البحوث وجود مجموعة متنوعة من العمليات الحكيمة التقييمية وانحيازات القرار التي تؤثر سلباً في المساومة التكاملية.⁽²⁰⁾ أمّا تحديد العمليات المعرفية، التي تقوِّض بناء الثقة بين الجماعات، فقد درست أكثر البحوث توسّعاً حتى اليوم آثار التصنيف الاجتماعي الضارة بالتصور والحكم الاجتماعي.⁽²¹⁾ وأثبتت بحوث قديمة عن تحيُّز جماعة نحن وجود اتجاه راسخ وسائد بأنّ الأفراد يحملون وجهات نظر إيجابية نسبياً عن جماعتهم الخاصة وأعضائها، ووجهات نظر سلبية نسبياً عن الجماعات الأخرى وأعضائها. وبيّنت بحوث لاحقة أنّ مجرد تصنيف بعض الأفراد تصنيفات اعتباطية، لكنّها مميزة، يؤدي إلى آثار حكيمة منهجية، حتى في سياقات التفاوض.⁽²²⁾

وتشير بحوث إنسكوسكوبلر عن أثر الانقطاع إلى استنتاج مشابه.⁽²³⁾ فقد قدّم هذان الكاتبان أدلة على وجود مخطّط جماعة أغيار سلبي، من شأنه أن يفقد المفاوضين الثقة، وأن يثير شكوكهم بأعضاء هذه الجماعة، ويجعلهم أيضاً يتوقعون سلوك مساومة أكثر تنافساً منهم. ووفقاً لماريلين بروور وبروبرت براون، يتألّف مخطّط جماعة الأغيار هذا من مكونين مهمين اثنين.⁽²⁴⁾ الأول، هو غياب الثقة المستندة إلى مخطّط، التي تُمثّل «الاعتقاد أو التوقع المكتسب أنّ العلاقات بين الجماعات المتباينة تنافسية، وهذا يتطلب عدم الثقة بجماعة الأغيار، وحماية مصالح جماعة نحن». والثاني، تولّد هذه المنافسة المتوقعة دينامية تُغذي نفسها بنفسها. وكما أشار براون وبروور: «عندما يعتقد المرء أنّ لدى الطرف الآخر نية تنافسية، فالعمل المعقول الوحيد هو منافسة الذات بهدف تجنّب خسارة محتملة».⁽²⁵⁾ وتعدّ درجة استجابة الطرف الآخر للبادرات التعاونية أو التوفيقية مظهراً من مظاهر هذه التوقعات الوقائية المتضائلة التي تقحمها انحيازات من هذا القبيل في عملية التفاوض، وتغلّف بها اعتقادات الأطراف المتفاوضة. وقد وجد روثبارت وهولمارك أنّ من عواقب التصنيف الاجتماعي ميل الأفراد إلى الاعتقاد أنّ أعضاء جماعة نحن أكثر تجاوباً مع إستراتيجيات التأثير التوفيقية، وأنّ أعضاء جماعة الأغيار أكثر تجاوباً مع الإستراتيجيات الإكراهية.⁽²⁶⁾ ومن المرجّح أن تدفع افتراضات مسبقة من هذا القبيل

المفاوضين إلى تفضيل إستراتيجيات إكراهية بإفراط عند محاولة التأثير في خصم من جماعة أخرى يُفترض أنه مقاوم. ونظراً إلى أن الطرف الآخر يحكم أيضاً على دوافع هذا المفاوض ونيّاته من خلال أعماله، فإن النتيجة تكون سلسلة من الأعمال الهدّامة؛ أي دورات من ردّ الفعل، حيث يستجيب كل طرف بما يُعدّه أسلوباً دفاعياً مبرّراً بسبب أعمال الطرف الآخر التهديدية والاستفزازية.⁽²⁷⁾

أمّا في حال تساوي العوامل الأخرى جميعها، فقد يبدو استمرار هذه التشوهات الحكيمة المختلفة أمراً صعباً، ولا سيما إذا توافر لدى المفاوضين دليل داحض. ولسوء الطالع، ثمة ديناميات نفسية كثيرة تزيد من صعوبة تصحيح تصورات مغلوطة من هذا القبيل، ولا سيما في مفاوضات الجماعات المتباينة. ومن القابل للجدل والمناقشة القول إنّ سمات غياب الثقة والشك القائمة بذاتها هذه، تنشأ بسبب ما يواجهه الملاحظ المرتاب من صعوبات في التعلّم من تجارب متعلّقة بالثقة، ومن صعوبات في إنتاج تجارب (تشخيصية) مفيدة. ومن المشكلات التي يواجهها المفاوض الشكّك أنّه – منذ البداية – يطلعن في صلاحية القيمة التشخيصية المتصورة لأيّ دليل يُثبت جدارة الطرف الآخر بالثقة؛ لأنّه يفترض مسبقاً عدم جدارة الطرف الآخر بالثقة، وأنّ وراء الأكمة ما وراءها. وإنّ التلميحات التشخيصية جميعها قابلة للفساد بطبيعتها، على نحو ما علّق ويك في هذا الصدد.⁽²⁸⁾ وقد ساق مثلاً مثيراً من التاريخ لإيضاح هذه المسألة: فقُبيل هجوم اليابانيين على بيرل هاربور بيوم واحد، أعلم الملحق البحري الأمريكي واشنطن أنّه لا يعتقد أنّ اليابانيين ينوون شنّ هجوم مفاجئ وشيك؛ لأنّ الأسطول لا يزال راسياً في قاعدته الرئيسة. وقد أشار إلى أنّه رصد حشوداً ضخمة من البحّارة، وهم يتجولون كيفما اتفق في شوارع طوكيو، بوصف ذلك دليلاً على هذا الاستنتاج. ولكنّ الأمر الذي غفل عنه الملحق أنّ هؤلاء البحّارة كانوا في حقيقة الأمر جنوداً يابانيين متنكرين بزيّ بحّارة؛ لإخفاء حقيقة أنّ الأسطول الياباني قد أبحر مسبقاً. ومن وجهة نظر اليابانيين، فقد كانت هذه الخدعة مثلاً بارعاً عمّا يدعو به خبراء الاستخبارات العسكرية بالتضليل الإستراتيجي. ويمكن استخدام تمويه إستراتيجي من هذا القبيل في التفاوض وغيره من أوضاع الصراع الأخرى؛ لتضليل العدو بشأن قدرات الطرف الآخر أو نيّاته الحقيقية. وبالتوسّع في الحديث عن عواقب هذه الحادثة، نجد أنّ من سخرية القدر – مثلما لاحظ ويك – أن بحث الملحق عن دليل دامغ جعله أكثر عرضة للاستغلال. وعلّل ويك ذلك قائلاً: «حقيقة أنّ المراقب يجد نفسه يُعدّ دليلاً محدّداً نوعاً من التحقق الذي لا يرقى إليه الشك ممّا هو

قابل للفساد، أو ما يمكن أن يكون كذلك؛ هو السبب نفسه الذي يدعوه لأن يكون مرتاباً بهذا الدليل؛ لأنّ الدليل الأفضل بالنسبة إليه هو أيضاً الدليل المرشح أكثر من غيره لأن يجري التلاعب به»⁽²⁹⁾.

ناهيك عن إضعاف قدرة القادة على التعلّم مباشرة من خبراتهم، فقد تحدّ الأوضاع التي تُهيئ لسيادة أجواء غياب الثقة، من قدرة القادة على استخلاص المعلومات التشخيصية التي يتطلبها جدارة الطرف الآخر بالثقة تقييماً دقيقاً. وتستلزم معرفة مدى جدارة طرف ما بالثقة الإقدام على شيء من المخاطرة.⁽³⁰⁾ لذا، يتعيّن على الأشخاص الانخراط في تجارب مع الآخرين، إذا أرادوا التوصل إلى البيانات التشخيصية اللازمة لمعرفة الجدير بالثقة من بينهم، ودرجة ذلك. وتتطلب تجارب من هذا القبيل أن يعرّض الأفراد أنفسهم إلى إمكانية وضع ثقتهم في غير محلها، وحجب ثقتهم من دون وجه حقّ.

ومما لا شكّ فيه أنّ أيّ انحياز منهجي في إنتاج عيّنات البيانات، يؤثّر في الاستنتاجات التي تتمخض عنها هذه التجارب. وعلى نحوٍ مشابه، حاول المنادون بالثقة، مثل هاردين وغامبيتا، إثبات أنّ التباينات في الثقة المفترضة للأفراد الذين يبدؤون بمستويات ثقة منخفضة أو مرتفعة، قد تؤثر بصورة متباينة في تكرار إنتاجهم لفرص تعلّم مفيدة.⁽³¹⁾ ومن شأن هذه التباينات أن تؤثر أيضاً في قدرة الأفراد على استخلاص استنتاجات موثوقة من هذه الفرص التي ينتجونها. وكما لاحظ غامبيتا في هذا الصدد، فمن الصعب استعادة الثقة عن طريق التجربة؛ لأنّ ذلك «إمّا أن يمنع الأفراد من الانخراط في التجارب الاجتماعية الملائمة، أو الأسوأ من ذلك، أنّه يؤدي إلى سلوك يكرّس غياب الثقة».⁽³²⁾ وبناءً على ذلك، يرجّح أن يتحوّل غياب الثقة المفترض إلى غياب ثقة دائم. إضافة إلى هذه العوامل النفسية، فقد تُسهّم الديناميات الاجتماعية في تباين الأحكام بشأن الثقة وغيابها في مفاوضات الجماعات المتباينة. فمثلاً، قد تعيق ديناميات الجماعات المتباينة بناء الثقة. لقد تحرّى إنسكوسكوبلر آثار مناقشات جماعة نحن حيال الأحكام المتعلقة بالثقة.⁽³³⁾ وطلباً من بعض الحكام تشفير (ترميز) مناقشات مسجلة لبيانات صريحة وأخرى غير معلنة عن غياب الثقة. وقد أظهرت النتائج وجود بيانات غياب ثقة أكثر في المناقشات بين الجماعات قياساً على المناقشات بين الأفراد. إضافة إلى وجود ارتباط سلبي وثيق بين مستوى غياب الثقة المسجل في هذه المحادثات والسلوك التعاوني اللاحق.

يوجد عائق اجتماعي كامن آخر، يحول دون إنتاج تجارب بناء الثقة، يمكن اشتقاقه من مآزق مختلفة تظهر بذاتها، ويجابهها المفاوضون بوصفهم ممثلين لجماعاتهم. ومثلما لاحظ كريسيل، «فقد يتعرض المفاوضون إلى ضغوط من ناخبهم كي يصروا على مطالبهم بشدة، وألا يتراجعوا عنها قيد أنملة، في حين أن خصومهم عبر طاولة المساومة يتوقعون منهم التزام جانب الاعتدال والتسوية».⁽³⁴⁾ وهكذا، يرجح ألا تقتصر مبالاة الأفراد – حين يشعرون بالمسؤولية تجاه الآخرين – على مسألة تحقيق نواتج موضوعية فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل نظرة من يشعرون بأنهم مسؤولون أمامهم عن هذه النواتج، وعن كيفية تقييمها. وقد بينت بحوث عن آثار المحاسبة المتصورة في أحكام المفاوض وقراراته أن للمشغل التي تظهر بذاتها أثراً مهماً في حكم المفاوض وسلوكه.⁽³⁵⁾

ما الذي يستطيع القادة فعله لبناء الثقة وتعزيزها

في مفاوضات الجماعات المتباينة؟

يبدو أن العوائق النفسية والاجتماعية التي تناولناها في القسم السابق تعطي الثقة شيئاً من التفاؤل؛ بأن تكسب ولو موطئ قدم قابل للحياة، ناهيك عن صمودها، في حال مفاوضات الجماعات المتباينة. وقد أثبتت مشكلة بناء الثقة وتعزيزها أنها، من دون أدنى شك، مخيفة لكثير من القادة. فقد جرى تصوير الصعوبة، كما خبرها المفاوضون أنفسهم، بصورة لطيفة في البلاغات الرسمية التي أرسلها رئيس الاتحاد السوفييتي نيكيتا خروشوف إلى الرئيس الأمريكي جون إف. كينيدي، في خضم مفاوضاتهما المتوترة إبان أزمة الصواريخ الكوبية. وقد حذر خروشوف كينيدي – حينئذ – من أن تصعيد الصراع بين بلديهما يمكن تشبيهه بحبل معقود في المنتصف، قائلاً: «كلما جذبنا بقوة أنا وأنت صارت هذه العقدة [الحرب] أشد إحكاماً. وقد يأتي وقت تصبح فيه هذه العقدة محكمة، لدرجة أن من عقدها لا يعود قادراً على حلها قط».⁽³⁶⁾

وعلى الرغم من أن العوائق التي تحول دون بناء الثقة هائلة، فإن ثمة أدلة على أنها ليست بالعوائق التي لا تقهر. وبناءً على هذا، سنتحول الآن إلى مناقشة كيفية بناء الثقة، والتخفيف من إحكام عقدة غيابها، ناهيك عن حلها نهائياً. وسندرس، أولاً، المبادرات الأحادية الجانب التي قد يطرحها أحد الأطراف المتفاوضة نفسها، ثم ننتقل بعد ذلك إلى مناقشة المنهجيات البنيوية لبناء الثقة. من الواضح على صعيد المبادرات الأحادية الجانب التي يطرحها المفاوض، أن القادة

قد يحاولون التأثير في انطباعات الطرف الآخر وسلوكاته، عندما ينزلقون إلى صراع أو أزمة. وقد يشمل هذا العمل جهوداً لإيجاد جوٍّ من الثقة المتبادلة، عن طريق تشجيع الطرف الآخر على التعاون، ومحاولة إعطاء انطباع عن جدارتهم بالثقة واستعدادهم للتعاون. علماً أنَّ الدافع إلى كثير من أدبيات عملية بناء الثقة هذه، كان الاعتراف بالعلاقة المعقدة غير المباشرة بين الثقة والتعاون؛ إذ من المرجح أن تولد الثقة تعاوناً، وأن يولد التعاون مزيداً من الثقة.⁽³⁷⁾

ولعلَّ أبسط الطرق وأكثرها مباشرة لإطلاق تغيير بناء من هذا القبيل في العلاقة بين جماعتين متفاوضتين متحفظتين؛ هي أن يتقدم أحد المتفاوضين ببادرة ترمي إلى كسر حالة الجمود. لكنَّ الدراسات السابقة التي ناقشت هذه الفكرة لم تخرج بنتائج مشجعة؛ فالتعاون الثابت أو غير المشروط يثير حيرةً واستغراباً لدى المتلقين، والتوجه هو أن يجري استغلاله.⁽³⁸⁾

ومع أنَّ إستراتيجيات التعاون غير المشروط تحصد نتائج مخيبة للآمال، فقد أثبتت المبادرات، التي تحمل في طياتها تعاوناً مشروطاً، أنَّها أكثر فاعلية في استخلاص السلوك التعاوني وتعزيزه.⁽³⁹⁾ لقد حدّدت دراسات في هذا المنحى نماذج محدّدة لخطوات متبادلة مؤثّرة في مواقف من هذا القبيل. وكانت إستراتيجية أوسغود للخطوات المتبادلة التدريجية في تخفيض التوتر (GRIT) نموذجاً سباقاً من تلك النماذج.⁽⁴⁰⁾ وقد تمثّل جوهر رؤية أوسغود في أنَّ تسلسلاً من الإشارات المتدرّجة والواضحة قد يُطلق عملية مستدامة من التعاون والثقة المتبادلة. وفي المثال الذي غالباً ما يجري الاستشهاد به، استخدم إيتزيوني إطار عمل الخطوات التدريجية المتبادلة في تخفيض التوتر (GRIT)، لتفسير سلسلة الخطوات التوفيقية المتبادلة التدريجية بين الرئيس كينيدي والرئيس خروتشوف في مطلع ستينيات القرن العشرين.⁽⁴¹⁾

استناداً إلى هذه الفكرة، أجرى ليندسكولد وآخرون برنامجاً مدعماً من بحوث مخبرية حيال ديناميات بناء الثقة وتطويرها.⁽⁴²⁾ وخرج هذا العمل بتوصيات عدّة؛ أبرزها أنَّه من المفيد أن يعلن المفاوضون ما ينوون القيام به مقدّماً، وأن ينفّذوا المبادرات كما أعلنوا عنها. واقترح أيضاً أنَّ المبادرات التوفيقية يجب أن تكون غير مشروطة، ولا يمكن الرجوع عنها؛ فبهذه الطريقة، ستُعَدُّ جهوداً لحلّ الصراع، لا شيئاً مقابل آخر. ويجب أن تكون مكلفة أو خطيرة للطرف المبادر، وألا تُفسّر على أنَّها خدعة رخيصة أو فخ. إضافة إلى استمرارها مدّة من الوقت، للضغط على الطرف الآخر وحفزه إلى القيام بخطوة مماثلة، ومنحه وقتاً كافياً لإعادة التفكير في سياسته.

من جانب آخر، تتبنى إستراتيجية الخطوات التدريجية المتبادلة في تخفيض التوتر، منطق البدء بشيء صغير بهدف إطلاق عملية تصاعدية لبناء الثقة. ويشمل ذلك إستراتيجية بديلة، وهي إستراتيجية تظهر المنطق قليلاً، حيث يحاول فيها أحد الأطراف كسر إطار غياب الثقة والشك بصورة أكثر إثارة وسرعة، عن طريق الشروع بمبادرة توفيقية كبيرة. ولما كانت مبادرة كبيرة (خطيرة) تستلزم نفقات سياسية باهظة وواضحة يتكبدّها المفاوض الذي يقوم بالمبادرة، فمن الصعب الانتقاص من أهميتها أو تجاهلها. ومن الأمثلة الجديرة بالذكر، الرحلة التي قام بها الرئيس المصري أنور السادات إلى القدس عام 1978م، وهي خطوة عبّدت طريق السلام بين مصر وإسرائيل.⁽⁴³⁾ يُذكر أنّ هذه الإستراتيجية ليست فاعلة من دون قيد أو شرط، وقد ينجم عنها آثار غير مقصودة. وتخطّر مبادرات من هذا القبيل بإقصاء ناخبين مهمين، وقد تقوِّض مصداقية المفاوض وفاعليته مع الناخبين. ومثلما برهنت تجربة السادات، فربّما تكون مبادرات شجاعة من هذا القبيل قاتلة.

وعند الانتقال إلى خطط محكمة البناء يستطيع القادة استخدامها في بناء الثقة، فإننا نجد كمّاً ضخماً من النظريات والبحوث التي تتناول الخطط المؤسسية التي يستطيع القادة استخدامها في بناء الثقة المتبادلة وتعزيزها.⁽⁴⁴⁾ وتوضّح اللجنة الاستشارية الدائمة (SCC) كيف يستطيع القادة المبدعون استغلال البنى المؤسسية لتحسين الثقة وتأمين استقرارها في مفاوضات معقّدة متكرّرة خطيرة، ولا سيما عندما تسود أجواء من غياب ثقة أحد الطرفين بالطرف الآخر.⁽⁴⁵⁾

كانت هذه اللجنة ثمرة محادثات الحدّ من الأسلحة الإستراتيجية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي، التي بدأت عام 1969م. ومن ثمّ، فقد كان إنشاؤها نتيجة مباشرة لتفاوض محدّد (معاهدة الصواريخ المضادة للصواريخ عام 1972م)، ولكنّ هدفها كان أشمل؛ إذ كان هدف الهيئة الإسهام في ضمان فاعلية الاتفاقيات التي يجري التفاوض عليها، ومنحها الدعم اللازم لمواصلة الحياة، عن طريق حلّ مسائل التفسير والمخاوف المتعلّقة بالالتزام، إذا ظهرت أو عندما تظهر. وقد أفضى ذلك إلى إيجاد آلية مؤسسية أتاحت للقادة ومروّسيهم التوصل إلى اتفاق أولي، حتى لو لم تتجزّ تفاصيل كثيرة على نحو يرضي الأطراف المعنية.

تشمل منهجية أخرى تجزئة الصراع عن طريق إعادة هيكلته أو تفكيكه إلى قضايا أصغر متعدّدة، بحيث تكون الخطورة المرافقة للتوصل إلى اتفاق بشأن أيّ قضية منخفضة نسبياً.⁽⁴⁶⁾

في أكثر أوضاع الحياة واقعيةً، يستطيع قائد مندفع يملك الحوافز القيام بخطوة تعاونية صغيرة، حتى لو كانت الثقة منخفضة، ثم ينتظر ليشاهد إذا كان الطرف الآخر يبادل له الأمر ذاته قبل القيام بخطوة الصغيرة اللاحقة. ويستطيع قائدان - في بعض الأحيان - التوصل إلى اتفاق باستخدام هذه الإستراتيجية، بتقديم الطرفين تنازلات صغيرة متبادلة حتى يتوصلا إلى موقف مشترك. وعلى غرار الخطوات التدريجية المتبادلة في تخفيض التوتر، تقلل هذه الإستراتيجية كثيراً من الخطورة المتصورة لوضع ثقة في غير محلها. ولها أيضاً فائدة إضافية، مثل الخطوات التبادلية التدريجية، تتمثل في أن القادة يتعلمون أن التوصل إلى اتفاق هو أمر ممكن (أي، يمكن الوثوق بالطرف الآخر في بعض الأبعاد في الأقل، أو فيما يتعلق بمجموعة ما من القضايا). وقد يولد النجاح في هذه القضايا الأولية السهلة نسبياً بعد ذلك، زخماً وثقة بشأن القضايا اللاحقة الشائكة أكثر، وهذا يؤدي - بمرور الوقت - إلى ثقة أكبر بين القادة.

خلاصة

كان الهدف الرئيس من هذا الفصل، هو رسم صورة بناء متفائلة بشأن آفاق بناء الثقة وتعزيزها بين الجماعات. ومثلما هو واضح في هذه المراجعة للأدبيات الباقية، يملك القادة مجموعة واسعة من الإستراتيجيات والخطط الفاعلة لتعزيز الثقة بين الجماعات التي تتوجس خيفة من الطرف الآخر. ومع توافر مجموعة أدوات من هذا القبيل، يصبح بالإمكان القيام بدور واثق فاعل في تخفيض الارتياح والشك بين الجماعات التي تربطها علاقات اعتماد متبادل. لكن القيام بذلك يتطلب معرفة وإبداعاً. فقد تكون الثقة هشة، لكنها قابلة للحياة أيضاً.

Notes

ملحوظة من الكاتب: قدّمت نسخة تمهيدية من هذه الأفكار في مؤتمر عن قيادة الجماعات المتباينة، عُقد عام 2006م، ونظّمه تود بيتنسكي في مركز القيادة العامة (Center for Public Leadership)، في كلية جون إف. كينيدي للإدارة الحكومية بجامعة هارفارد. وأنا أشعر بالشكر الجزيل لتود بيتنسكي ومراجعين كثر لا أعرفهم على تعليقاتهم على تلك المسودة القديمة.

- (1) Robert Blake and Jane Mouton, "From Theory to Practice in Interface Problem Solving," in *Psychology of Intergroup Relations*, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nelson-Hall, 1986), 67-82.
- (2) Gerry Kessler, *The Confidante: Condoleezza Rice and the Creation of the*

- Bush Legacy (New York: St. Martin's Press, 2007).
- (3) Peter Carnevale and Dean Pruitt, *Negotiation in Social Conflict* (Buckingham, UK: Open University Press, 2000); Deepak Malhotra and Max Bazerman, *Negotiation Genius* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); and Dean Pruitt and Jeffrey Rubin, *Social Conflict: Escalation, Statement and Settlement* (New York: Random House, 1986).
 - (4) Robert Kahn, "Organizational Theory," in *International Negotiation: Analysis, Approaches, and Issues*, ed. PIN (Processes of International Negotiations) Project (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), 148–163.
 - (5) William Webb and Steve Worchel, "Trust and Distrust," in *Psychology of Intergroup Relations*, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nelson-Hall, 1986), 213–228.
 - (6) Deborah Larson, *Anatomy of Mistrust: U.S.–Soviet Relations During the Cold War* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1997); and Roy Lewicki and Barbara Bunker, "Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline," in *Conflict, Cooperation, and Justice*, ed. Barbara Bunker and Jeffrey Rubin (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), 131–145.
 - (7) Bernard Barber, *The Logic and Limits of Trust* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1983); Russell Hardin, "The Street-Level Epistemology of Trust," *Annals der Kritik* 14 (1992): 152–176; and John Lewis and Adam Weigert, "Trust as a Social Reality," *Social Forces* 63 (1985): 967–985.
 - (8) Barber, *The Logic and Limits of Trust*, 164–165.
 - (9) Pruitt and Rubin, *Social Conflict: Escalation, Statement and Settlement*.
 - (10) Julian Rotter, "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust," *American Psychologist* 26 (1971): 443–452.
 - (11) Lewis and Weigert, "Trust as a Social Reality."
 - (12) *Ibid.*, 971.
 - (13) Carnevale and Pruitt, *Negotiation in Social Conflict*.
 - (14) Sverre Lindskold and Gert Han, "GRIT as a Foundation for Integrative Bargaining," *Personality and Social Psychology Bulletin* 14 (1988): 335–345.
 - (15) Morton Deutsch, "Strategies for Inducing Cooperation," in *Psychology and the Prevention of Nuclear War*, ed. Ralph White (New York: New York University Press, 1986), 41–68.
 - (16) Mick Rothbart and Wendy Hallmark, "Ingroup–Outgroup Differences in the Perceived Efficacy of Coercion and Conciliation in Resolving Social Conflict," *Journal of Personality and Social Psychology* 55 (1988): 248–257.
 - (17) Sverre Lindskold, "Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation," *Psychological Bulletin* 85

- (1978): 772–793.
- (18) Marilynn Brewer and Rupert Brown, "Intergroup Relations," in *Handbook of Social Psychology*, ed. Dan Gilbert, Susan Fiske, and Gardner Lindzey (Boston: McGraw–Hill, 1998), 554–594; and Roderick Kramer, "Paranoid Cognition in Social Systems: Thinking and Acting in the Shadow of Doubt," *Personality and Social Psychology Review* 2 (1998): 251–275.
- (19) Svenn Lindskold, "GRIT: Reducing Distrust Through Carefully Introduced Conciliation," in *Psychology of Intergroup Relations*, ed. Stephen Worchel and William Austin (Chicago: Nelson–Hall, 1986), 305–322; and Webb and Worchel, "Trust and Distrust."
- (20) For an extensive overview of this literature, see Malhotra and Bazerman, *Negotiation Genius*.
- (21) 21. Brewer and Brown, "Intergroup Relations"; and David Messick and Diane Mackie, "Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology* 40 (1989): 45–81.
- (22) Marilynn Brewer, "Ingroup Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive Motivational Analysis," *Psychological Bulletin* 86 (1979): 307–324; Messick and Mackie, "Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology* 40; Jeffrey Polzer, "Intergroup Negotiations: The Effects of Negotiating Teams," *Journal of Conflict Resolution* 40 (1996): 678–698; and Leigh Thompson, Kathleen Valley, and Roderick Kramer, "The Bittersweet Feeling of Success: An Examination of Social Perception in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology* 31 (1995): 467–492.
- (23) Chet Insko and Janet Schopler, "Differential Distrust of Groups and Individuals," in *Intergroup Cognition and Intergroup Behavior*, ed. Constantine Sedikides, John Schopler, and Chet Insko (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998), 75–108.
- (24) Brewer and Brown, "Intergroup Relations," 569.
- (25) Ibid.
- (26) Rothbart and Hallmark, "Ingroup–Outgroup Differences in the Perceived Efficacy of Coercion and Conciliation in Resolving Social Conflict."
- (27) Roderick Kramer, "Windows of Vulnerability or Cognitive Illusions? Cognitive Processes and the Nuclear Arms Race," *Journal of Experimental Social Psychology* 25 (1989): 79–100.
- (28) 28. Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing* (New York: Addison–Wesley, 1979).
- (29) Ibid., 172–173.
- (30) Hardin, "The Street–Level Epistemology of Trust"; Dean Pruitt, *Negotiation Behavior* (New York: Academic Press, 1981).
- (31) Hardin, "The Street–Level Epistemology of Trust"; Diego Gambetta, "Can

- We Trust Trust?" in *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, ed. Diego Gambetta (New York: Blackwell, 1988).
- (32) Gambetta, "Can We Trust Trust?" 234.
- (33) Insko and Schopler, "Differential Distrust of Groups and Individuals."
- (34) Keith Kressel, "Kissinger in the Middle East: An Exploratory Analysis of Role Strain in International Mediation," in *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East*, ed. Jeffrey Rubin (New York: Praeger, 1981), 227.
- (35) Peter Carnevale, Dean Pruitt, and Steven Seilheimer, "Looking and Competing: Accountability and Visual Access in Integrative Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (1981): 111–120.
- (36) Robert Kennedy, *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis* (New York: W. W. Norton, 1969), 81.
- (37) Morton Deutsch, *The Resolution of Conflict* (New Haven, CT: Yale University Press, 1973); and Lindsfold, "Trust Development."
- (38) Deutsch, "Strategies for Inducing Cooperation."
- (39) Deutsch, *The Resolution of Conflict*.
- (40) Charles Osgood, *An Alternative to War and Surrender* (Champaign: University of Illinois Press, 1962).
- (41) Amitai Etzioni, "The Kennedy Experiment: Unilateral Initiatives," *Western Political Quarterly* 20 (1967): 12–23.
- (42) See Lindsfold, "Trust Development," and Lindsfold, "GRIT: Reducing Distrust Through Carefully Introduced Conciliation," for a review.
- (43) Herbert Kelman, "Overcoming the Psychological Barrier: An Analysis of the Egyptian–Israeli Peace Process," *Negotiation Journal* 1 (1985): 213–235.
- (44) Lynn Zucker, "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure," in *Research in Organizational Behavior*, ed. Barry Staw and Larry Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1986), 53–111.
- (45) Kahn, "Organizational Theory."
- (46) Roger Fisher, "Fractionating Conflict," in *International Conflict and Behavioral Science*, ed. Roger Fisher (New York: Basic Books, 1964), 91–109.



الفصل التاسع

الحدود عوائق غير حتمية

قيادة التعاون بين الجماعات في المؤسسات اللامركزية

هيدرا إم. كاروسو

جامعة هارفارد

تود روجرز

كلية هارفارد للأعمال

ماكس إتش. بازرمان

كلية هارفارد للأعمال

يشير عاملون كثر في مؤسسات لامركزية إلى أنّ التعامل مع أقسام أو دوائر أخرى ضمن مؤسساتهم، هو أشدّ صعوبة من التعامل مع الموردّين أو العملاء. ومن شأن هذا الخلل المؤسّساتي الداخلي في التنسيق أن يكبّد المؤسسة مبالغ طائلة في الحالات العادية. ولعلّ خلافاً من هذا القبيل يكون كارثياً في حالات أخرى، مثلما حدث، عندما قصّرت وكالات عدّة في مجتمع الاستخبارات الأمريكي (وكالة الاستخبارات المركزية، ومكتب التحقيقات الفيدرالي بصورة خاصة) في دمج معلومات كانت بحوزتها عن تهديدات تلوح في الأفق قبيل الحادي عشر من سبتمبر عام 2001م.⁽¹⁾

تنجم حالات سوء التنسيق في الأغلب، عن الإخفاق في تأسيس هيكل للمؤسسة يتلاءم مع علاقات الاعتماد المتبادل الرئيسة فيها، سواء كان ذلك يعني التنظيم وفقاً للوظيفة (مثل:

مبيعات، أو تسويق، أو تصنيع)، أو وفقاً لمجموعة المنتج، أو المنطقة.⁽²⁾ ويبقى التنسيق وتبادل المعلومات بين الوحدات الناتجة، أمرين حيويين مهمين للفاعلية المؤسسية في أغلب الأحيان، حتى عندما تُصمَّم الأقسام في المؤسسات بما يتلاءم مع علاقات الاعتماد المتبادل.

وحيث تكون الأنشطة التعاونية المنشودة مألوفة، ويمكن التكهّن بها، يتمكن قادة المؤسسة من تكوين مجموعات مؤسسية تكاملية عابرة للأقسام، تُتَاط بها مسؤولية التشجيع على التفاعلات المناسبة في الأوقات المناسبة.⁽³⁾ ولسوء الطالع، فقد تضع الضغوط الجديدة والدينامية، التي تستدعي اعتماد اللامركزية في المقام الأول، قادة المؤسسة في مواقع أقل استقراراً بكثير، وأقل سلطة نتيجة لذلك. وبعد إعداد البنى المؤسسية اللازمة لتنسيق الأنشطة التي يسهل توقعها وإدراكها، يجب أن يتيح القادة لمرؤوسيهـم ملء الشواغر حسب الحاجة، وتبادل المعلومات وتنسيقها بين وحداتهم ما دام ذلك يُسهـم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويا للأسف! فإنَّ الحدود والعادات السيئة تقلِّل من فرص تعاون أعضاء المؤسسة بصورة تلقائية عبر حدود الأقسام، لدمج معرفتهم وأنشطتهم على نحو ملائم. ويسعى هذا الفصل لمساعدة قادة المؤسسات اللامركزية على فهم هذه العوائق والتغلب عليها.

عوائق تبادل المعلومات عبر حدود المؤسسات

سنحدِّد في الفصول اللاحقة عوائق رئيسة ثلاثة تعترض سبيل التنسيق الفاعل وتبادل المعلومات التعاونية عن طريق الحدود المؤسسية، ألا وهي: تحيُّز الجماعات المتباينة، وإقليمية الجماعة، ومعايير التفاوض الرديئة. ثمَّ نوصي بطرق للتغلب على كلِّ عائق من عوائق تعزيز النجاح المؤسسي.

تحيُّز الجماعات المتباينة

ينبع عائق رئيس من العوائق التي تحول دون تبادل المعلومات، من أحد أهم الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى إقامة حدود بين الجماعات، ألا وهو: إقامة تمييز واضح هادف بين الجماعات. وتدفع الحاجة الأساسية إلى احترام الذات، أعضاء الجماعات المتأثرة، إلى استخدام حدود مميزة من هذا القبيل بما يتوافق مع مصالحهم؛ أي لتمييز أنفسهم عن الآخرين (بفضل عضوية الجماعة) على نحو يعزِّز صورتهم وسمعتهم.⁽⁴⁾ ولتحقيق هذا الهدف، يرجَّح أن يسلك

أعضاء المؤسسة سلوكاً يعطي جماعتهم سمعة حسنة قياساً على سمعة الجماعات الأخرى، أو ما يُسمّى بالتمييز الإيجابي.⁽⁵⁾ حيث يساعد هذا السلوك على ظهور تحيّز الجماعات المتباينة؛ أي نزعة الفرد المنهجية في معاملة جماعته أو أعضائها بطريقة أفضل ممّا يعامل به الجماعات الأخرى وأعضاءها، دون وجه حق.

قد يكون تحيّز الجماعات شديداً عندما تسعى إلى نواتج أفضل لها؛ لأنها تتصور أنها تجابه صراع جماعة حقيقياً؛ أي منافسة على موارد شحيحة.⁽⁶⁾ ومن الموارد الشحيحة التي ربّما تضطر الجماعات إلى التنافس عليها (أو تشعر بوجود التنافس عليها): التمويل، والوصول إلى الأسواق، وحقوق الملكية الفكرية، وأصول مؤسساتية كثيرة أخرى. ولسوء الطالع، وعلى الرغم من أنّ المنافسة على هذه الموارد قد تكون ضرورية ومعقولة أحياناً، فإنّ البحوث تشير إلى احتمال أن تصبح دوافعها، من دون داعٍ، عدائية بين الجماعات المتباينة خارج نطاق المنافسة الرسمية.⁽⁷⁾

ومن شأن التشويش الذي تحدّثه المنافسة المشروعة بين الجماعات المؤسساتية أن يمنع أعضاء الجماعة من إدراك فرص معزولة للتعاون أو الاستفادة منها، وتبادل معلومات ذات منفعة مشتركة. ومن شأن النزاع على مساحة مكتبية بين الأقسام أن يقلّل – مثلاً – من استعداد أعضاء القسم لتبادل أنواع الأصول جميعها التي لا علاقة لها بهذا الأمر، (مثل: المعدات، والمعرفة الشخصية) مع الجانب الآخر. وقد تولّد المنافسة المتصورة أيضاً خوفاً مبالغاً فيه من التخريب، وربّما تؤهّب أعضاء الجماعة لحجب المعلومات عن الجماعات الأخرى، وهذا ما قد يعرّضهم للخطر.

قد تؤدي هذه الديناميات دوراً حتى عندما تكون الحاجة إلى التعاون واضحة وماسة، كما هو الحال في جهود مكافحة الإرهاب. حيث أُمّطت الإخفاقات الاستخباراتية في أحداث الحادي عشر من سبتمبر، التي أصبحت ذائعة الصيت حالياً، اللثام عن وضع أدت فيه الأهداف المتضاربة أحياناً لوكالة الاستخبارات المركزية (جمع المعلومات الاستخباراتية) ومكتب التحقيقات الفيدرالي (الملاحقة الجنائية) إلى نشوء انطباع بوجود منافسة بين الوكالتين على المعلومات، والوقت، والوصول إلى متهمين ومخبرين رئيسيين. ولعلّ تحيّز الجماعات المتباينة الناشئ عن هذه المنافسة المتصورة قد أفسح المجال⁽⁸⁾ أمام التقصير في مشاركة المعلومات بين الوكالات؛

بسبب تشجيع العملاء على الاهتمام بنجاح وكالتهم من دون إيلاء نجاح الوكالة الأخرى اهتماماً مشابهاً، حتى عندما يصبّ ذلك في مصلحة الوكالتين.

ومع أنّ المنافسة تمثّل محرّكاً كبيراً لتحيزّ الجماعات المتباينة، فقد أظهرت البحوث أنّها ليست شرطاً مسبقاً ضرورياً. ولا ينشأ تحيزّ الجماعات المتباينة فعلياً عن مجرد تصنيف الأشخاص في جماعات مميّزة.⁽⁹⁾ وفي هذه الدراسات، يُوزّع الأشخاص على مجموعات وفقاً لعوامل عديمة الأهمية (مثل ميلهم المفترض إلى تقدير عدد النقاط في صفحة؛ زيادة، أو نقصاناً)، ويُطلَب إليهم ببساطة توزيع الأموال أو الموارد على مشاركين اثنين آخرين لا على التعيين: أحدهما من جماعة المشارك نفسها، والآخر من جماعة أغيار بالنسبة إلى المشارك. وعلى الرغم من عدم وجود منافسة صريحة (أو حتى تفاعل) بين الجماعتين، فإن المشاركين يُوزَّعون بثقة أموالاً على أعضاء جماعتهم أكثر ممّا يُوزَّعون على أعضاء الجماعة الأخرى.

يُظهر التوسّع الكبير في هذا العمل استعداد الأفراد لتفضيل جماعة نحن، على الرغم من النفقات الباهظة التي يتكبّدونها هم وجماعتهم.⁽¹⁰⁾ وقد أظهر هذا البحث أنّ الأشخاص يفضلون زيادة مكاسب جماعة نحن إلى الحدّ الأقصى قياساً على مكاسب جماعة الأغيار، حتى عندما يعرقل ذلك زيادة مكاسب جماعة نحن، أو القيمة الإجمالية الموزَّعة بالمعنى المطلق. ومثلما يحدث على أرض الواقع بين جماعات حقيقية، يصبح هدف هؤلاء الأشخاص التفوق في المنافسة عوضاً عن زيادة القيمة إلى الحدّ الأقصى، وهذا ما يقف حجر عثرة في سبيل النشاط التعاوني.

إقليمية الجماعة

لا تؤدي الحدود المؤسسية دوراً في تمييز جماعة من أخرى فحسب، بل تتعدّى ذلك إلى تعريف الجماعات على نحو أكثر تأكيداً، ورسم حدود الأرض التي سيشغلها كلّ منها ضمن المؤسسة. وتشمل هذه الأرض عموماً مساحة فعلية وأشياء ملموسة أخرى، ناهيك عن أمور معنوية كثيرة، من قبيل الأنشطة، والأدوار، والقضايا، والأفكار، والمعلومات.⁽¹¹⁾ ولسوء الطالع، فإنّ إنشاء نطاق من هذا القبيل قد يحمل في طيّاته عواقب وخيمة على التعاون العابر للحدود؛ لأنّه يمنح أعضاء الجماعة إحساساً بملكية نفسية؛ أي مزاعم أو مشاعر بملكية الأشياء الإقليمية والتعلّق بها.⁽¹²⁾

وقد ترى الجماعات أنَّ لها وحدها الحق في أداء مهام محدَّدة، أو أنَّها تملك معرفة محدَّدة، فتتقيَّد بعد ذلك بهذه التوقعات، وتحصر تفاعلاتها وتبادلها للمعلومات بين أعضاء جماعة نحن فقط.

يمكن تصنيف هذه السلوكات بوصفها أمثلة على إقليمية الجماعة؛ أي الأعمال المصمَّمة كي تستعيد ملكية الجماعة النفسية لأرضها، التي تقوم بها جماعة، أو أفراد نيابة عن جماعتهم. وخلافاً لتحيز الجماعات المتباينة، لا ينبع هذا الاهتمام التفضيلي بجماعة نحن من الرغبة في تحسين مكانة الجماعة قياساً على الجماعات الأخرى، إنَّما يهتم هذا السلوك بالداخل بصورة أكبر عوضاً عن ذلك؛ وينبع من ضرورة احترام هوية الجماعة وإعادة تأكيدها وفعاليتها وأمانها ضمن المؤسسة. بيد أنَّ إقليمية الجماعة قد تقف عائقاً أمام تعاون الجماعات المتباينة وتبادل المعلومات.

قد تتجلَّى إقليمية الجماعة، مثلاً، بوضع عوائق تمنع حتى مجرد وصول أعضاء جماعة الأغيار إلى معلومات الجماعة. وتُسمَّى السلوكات من هذا القبيل بوضع العلامات، وهي مصمَّمة لجعل أرض الجماعة تناسب هوية مالكيها وتمثِّلها، ولكي تُوحي إلى الآخرين بملكية الجماعة لهذه الأرض.⁽¹³⁾ وغالباً ما يكون وضع العلامات؛ أي استخدام رموز مادية ملموسة (صندوق بريد مصنَّف للجماعة، أو وضع شعار الجماعة في ترويسة الوثائق، وغير ذلك)، أو رموز اجتماعية أكثر (مثل، لغة خاصة بالجماعة للإشارة إلى ما تملكه من معرفة)، هو الأسلوب الذي تتبعه الجماعات أولاً للفت نظر الآخرين إلى أراضيها، والشروع في عملية التفاوض على قبول مطالباتهم المتعلقة بالأرض في البيئة الاجتماعية.

وبوجه عام، قد تظهر أعمال إقليمية أكثر شراسة عندما تشعر جماعة بالحاجة إلى الدفاع عن أرضها أو استعادتها. وتسعى الجماعات، التي تجد نفسها في مواقف من هذا القبيل، إلى تقييد الوصول إلى أرضها، وحصره فعلياً بأعضاء الجماعة وحدهم، وإلى إصلاح الثغرات الموجودة في ذلك الوصول المقيّد. بدايةً، يَرَجَّح أن تضع الجماعات دفاعات استباقية، وهي إجراءات تتخذها قبل حدوث أي انتهاك لأراضيها؛ بهدف إحباط المحاولات (مثل: تشفير معلوماتها، أو تخزينها على حواسيب محمية بكلمات سر). وإذا أفلح أعضاء من إحدى جماعات الأغيار في التغلّب على الدفاعات الاستباقية، فمن المرجح أن تضع الجماعات دفاعات رجعية؛ وهي ردود أفعال على

انتهاكات أرض الجماعة، يُقصد منها تقويض تلك الانتهاكات، واستعادة الأرض (مثل: الطعن في مصداقية فهم جماعة الأغيار للمعلومات، واكتساب معلومات جديدة ذات نوعية أفضل).

يُذكر أن السلوك الإقليمي في المؤسسات اللامركزية يلبي ثلاث حاجات مهمة شاملة للجماعة؛ أولها: تلبية الإقليمية حاجة الجماعة إلى تأسيس مفهوم عنها ضمن المؤسسة وتطويره وحمايته، وليس هذا المفهوم سوى هوية الجماعة. ويمكن لأرض الجماعة أن تكون مفيدة هنا، فالأشخاص يمكنهم - ببساطة - البحث عمّن يستطيعون الوصول إلى الأرض بوصفها مؤشراً على عضوية المجموعة. وعلى نحو لافت للنظر، وخلافاً لتحيز الجماعات المتباينة، فمن المرجح أن تشجع الحاجة إلى هوية جماعة على تعلق الجماعات بالأرض، سواء أكانت رفيعة المكانة أم لا، ما دامت توضح عضويتها وعلاقاتها بغيرها من الهيئات المؤسساتية. أمّا الحاجة الثانية التي تدعم إقليمية الجماعة، فهي الحاجة إلى إيجاد إحساس بفاعلية الجماعة في مجالات مهمة مؤسساتياً، والمحافظة على هذا الإحساس. ويشير هذا الشكل من الفاعلية إلى إيمان الجماعة بقدرتها الجمعية على تنظيم الأنشطة الضرورية وتنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة. وعلى المستوى الأوسع، يساعد تحديد أرض الجماعة وحمايتها على تحديد الأهداف التي تطمح الجماعات إلى تحقيقها. إضافة إلى ذلك، يُفرض اعتراف الآخرين بأرض الجماعة - على نطاق واسع - إلى إقرار ضمني بفاعلية الجماعة في القطاعات المعنية. تتمثل الحاجة الأخيرة التي تُسهم إقليمية الجماعة في تلبيتها، في الحاجة إلى الأمان داخل البيئة المؤسساتية؛ أي الحاجة إلى مكان مستقر ومألوف نسبياً، تستطيع الجماعة، انطلاقاً منه، الوصول إلى بقية أقسام المؤسسة والتعامل والتفاعل معها. وحين تشعر جماعة ما بالأمان في بيئتها، يمكنها بسهولة أكبر وضع توقعات وتكهنات بشأن بيئتها، وهذا ما يُسهّل عليها تخطيط الأنشطة وتنفيذها. إضافة إلى التحرر من التوتر، وطرد أي مخاوف بشأن إبعادها من البيئة، بحيث يتمكن أعضاؤها من القيام باستثمارات أبعد أجلاً في أعمالهم، ووضع أهداف أكثر طموحاً.

معايير التفاوض الرديئة

يرتبط العائق الأخير الذي تناقشه، ويعترض سبيل مشاركة المعلومات الفاعلة عبر الحدود، بإستراتيجيات التفاوض الرديئة التي يطبقها أعضاء أقسام مختلفة في المؤسسة، حين يتفاوض

أحدها مع الآخر. ففي محاكاة للواقع تستخدم غالباً في الصفوف، تفاوض قسمان من مؤسسة واقعية (أو خيالية) (إل-تك: (El-Tek))، على نقل التقنية.⁽¹⁵⁾ وقد يتشارك القسمان في معاملة تنهض بالشركة وتُعلي من شأنها. وتؤثر أيضاً طبيعة الاتفاق في مستويات الربحية الفعلية التي ستحققها المؤسسة، وكل قسم فيها.

إن عملية المحاكاة هذه تختبر قدرة الطلاب على صنع كعكة أكبر لتقسيمها داخل الشركة، والمطالبة بحصة أكبر من الكعكة لقسمهم في آن معاً. ولكن الطرفين يركّزان عادة على جانب المطالبة فقط، وهذا ما يؤدي إلى إهدار قيمة متاحة لهم ولمؤسستهم. وتنجم هذه الإخفاقات عن افتراضات معرفية مغلوطة، وعن غياب المهارات والقوى الموضوعية الشديدة اللازمة للتشجيع على مفاوضات أكثر فاعلية.⁽¹⁶⁾ ولعل أكثر ثلاثة أخطاء بارزة في هذا المضمار تتعلق بوهم الكعكة الثابتة في المفاوضات، والإخفاق في دراسة عمليات القرار لشريك التفاوض، والإخفاق في تعرّف فرص للتفاوض في المقام الأول.

غالباً ما تفترض الأطراف، التي تدخل في عملية تفاوض، أن مهمتها تتمثل في تقسيم كعكة ثابتة من الموارد. وقد وصف الباحثون النظر إلى المواقف التنافسية بوصفها مواقف ربح أو خسارة بحتة، بعقلية الكعكة الثابتة الوهمية.⁽¹⁷⁾ وينبع هذا الاعتقاد المألوف من خبرة المفاوضين بأنواع بسيطة من المنافسة التي تكون توزيعية بحتة، مثل: المناسبات الرياضية، ودخول الجامعة، وبعض أنواع أنظمة الترويج التجاري.⁽¹⁸⁾ في واقع الأمر، تُعدّ المفاوضات التوزيعية البحتة نادرة في عمليات التفاوض التي تجري عبر الحدود المؤسسية. وما قد يبدو في البداية كعكة ثابتة، قد يمتد في الحقيقة ليشمل مصالح وقضايا أخرى كثيرة. فمثلاً، قد تشمل المفاوضات أيضاً مصالح أطراف في توقيت المعلومات، أو توقيت مشاركة المنتج، ومراعاة احتياجات الأمد القصير مقابل احتياجات الأمد البعيد، أو توزيع الفضل في تحقيق نواتج مشتركة. وحين يحدّد المفاوضون مجموعة أوسع من المصالح والقضايا، يصبح من الأسهل عليهم إجراء مقايضات ثنائية المنفعة تؤدي إلى تكبير قيمة الكعكة.

يُذكر أن وهم الكعكة الثابتة يرتبط بالإخفاق المعرفي في مراعاة وجهات نظر الطرف الآخر، وعمليات القرار لديه. ومع أن كثيراً من الأشخاص يعترفون بأهمية تقدير ظروف الآخرين، تبين بحوث عدّة أن أكثرنا يخفق في ذلك. ويكون ثمن هذا الإخفاق نواتج تفاوض أسوأ. وحتى

يتمكّن المفاوضون من تحديد المجالات التي يتاح فيها إجراء مساومات تعود بالنفع على الطرفين بالطريقة الفضلى، يتعيّن عليهم إدراك كيف يقيّم شركاؤهم في التفاوض القضايا بصورة مختلفة عن تقييمهم هم، وفي أيّ المجالات يكون ذلك. وبدمج هذه التباينات في التقييم في مقايضات تكاملية، يستطيع الطرفان التوصل إلى نتائج أفضل من النتائج التي يمكن تحقيقها من مجرد إجراء تسوية شاملة لمختلف القضايا. وفي المقابل، عندما لا يدرس أعضاء أحد الأقسام في المؤسسة، ولا يستعلمون عن المصالح الكامنة لمفاوض القسم الآخر، فإنّهم - على الأرجح - لن يكتشفوا أبداً المقايضات ذات المنفعة الثنائية، لتعاني المؤسسة نتيجةً لذلك. ثمّة عائق معرفي أخير يعترض سبيل المفاوضات الفاعلة بين الأقسام؛ هو عدم اعتراف الأطراف بأنّهم يشاركون في عملية تفاوض، ومن ثمّ، فإنّهم يفوتون ما يرافق ذلك من فرصة لإيجاد القيمة. ولما كان كثيرون يرون على نحوٍ خطأ، أنّ وظيفة التفاوض الأولية لا تتعدّى توزيع كعكة ثابتة، فغالبا ما يوصّم التفاوض بأنّه مجهود عدائي. وبسبب ذلك، يشعر كثير من العاملين؛ من أصحاب النيات الحسنة، بأنّه لا يتعيّن عليهم عدّ تفاعلهم مع أعضاء الأقسام الأخرى تفاوضاً.⁽¹⁹⁾ ولكنّهم يهدرون في أثناء العملية فرصاً لإيجاد قيمة للمؤسسة كلّها، ولأقسامهم أيضاً. بعيداً عن الانحيازات المعرفية، قد تؤثر المعايير الثقافية تأثيراً كبيراً أيضاً في المفاوضات ما بين الأقسام. لنتناول - مثلاً - تقصير مجتمع الاستخبارات في تبادل المعلومات بين الوكالات التي كان من شأنها، لو تمت، أن تُسهّم في وضع النقاط على الحروف قبل الحادي عشر من شهر سبتمبر. لقد كشفت التحقيقات بعد الهجمات الإرهابية، أنّ أعضاء من مجتمع الاستخبارات (عملاء مكتب التحقيقات الفيدرالي تحديداً) اعتقدوا - مخطئين - أنّ تبادل معلومات معينة بين أعضاء من أقسام أخرى في مجتمع الاستخبارات (وزارة العدل تحديداً) غير مسموح به. وكان يُشار إلى سوء فهم قانون الإشراف على الاستخبارات الفيدرالية لعام 1978م بـ «الجدار» على نطاق واسع، وهذا ما أسهم في نشوء ثقافة لا تشجّع على تبادل المعلومات بين الأقسام في مكتب التحقيقات الفيدرالي. لذا، لو كانت إزالة معايير من هذا القبيل ممكنة، لربما تمكّن أعضاء من وكالات مختلفة في مجتمع الاستخبارات من اكتشاف فرص أكثر لتنسيق معلوماتهم وأعمالهم، ومن ثمّ، الحيلولة دون حدوث هجمات الحادي عشر من سبتمبر.⁽²⁰⁾

إستراتيجيات لقيادة التعاون عبر الحدود

تنطوي التحديات التي يواجهها التعاون الفاعل في المؤسسات اللامركزية على عدد من العواقب التي تصيب القيادة الناجحة. لذا، سنركز في هذا القسم على ثلاث توصيات رئيسية يمكن للقيادة أن يستكشفوها، للتغلب على التهديدات الناتجة من تحييز الجماعات المتباينة، وإقليمية الجماعة، ومعايير التفاوض الرديئة.

ربط مصالح الجماعة بمصالح عليا جامعة

تركز منهجيات التغلب - في معظم الأحيان - على تحييز الجماعات المتباينة بشأن إنهاء الاختلافات بين الجماعات، أو التخفيف من حدتها. ⁽²¹⁾ وإذا كان بالإمكان وضع هدف مشترك بدلاً من الأهداف المتباعدة للجماعات، فالمنطق يقول بأرجحية ألا تجد الجماعات أساساً كبيراً للعدائية. وربما يجدون فعلاً، أن ليس ثمة مبرر جوهري للاستمرار في عدّ الآخر جماعة منفصلة. ⁽²²⁾ وتستخدم منهجية مشابهة هوية الجماعة مباشرة لتحسين التعاون، عن طريق تشجيع الجماعات على إبدال الهويات الفرعية (نحن، وهم) بهويات جامعة (نحن). ⁽²³⁾ ومن شأن إعادة تصنيف من هذا القبيل أن تزيد الاهتمام بالقواسم المشتركة بين أعضاء الجماعات، وأن تقلل الاهتمام باختلافاتهم، وهذا ما يفضي إلى تخفيض التحيز بنجاح. ⁽²⁴⁾

لعلّ الإبقاء، بل حتى التشديد، على أهمية وجود أهداف مميزة للجماعة في المؤسسات اللامركزية يكون مهماً لتسهيل اكتشاف الموارد والخبرات المعنية بفاعلية. ومن شأن تركيز أعضاء الجماعة حصرياً على هويات أو أهداف مؤسسية عليا جامعة، أن يصرف انتباههم عن التفكير والتصرف على نحو ينسجم مع عضويتهم في جماعتهم، وهذا ما يشل قدرتهم على التركيز وتصور أعمال محلية، تعتمد عليها البنية المؤسسية اللامركزية. وهذا يدعونا إلى الاعتقاد أنّ إبراز المصالح العليا الجامعة وحده قد لا يحصد أعظم فائدة، بل يجب أن تعمل المؤسسات، في الوقت نفسه، أيضاً على إيضاح كيف تعتمد هذه المصالح على أهداف الجماعة الثانوية وهوياتها. ولا تتطلب جهود من هذا القبيل مجرد أن يعمد المديرون إلى جعل المصالح العليا الجامعة ومصالح الجماعة بارزة؛ إلاّ أنّه يتعيّن على المديرين بيان - إلى حدّ ما - الإسهام الفاعل الذي يضطلع به هدف كلّ جماعة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومدى إسهام هوية كلّ جماعة في هوية المؤسسة. ويجب أيضاً إيضاح أنّ أيّ جماعة وحدها ستعجز عن تحقيق الأهداف العليا

الجامعة، وأنها لن تستطيع منح المؤسسة غنى وعمقاً كافيين. وهكذا، يمكن تشجيع أعضاء الجماعة بوصفهم مرتبطين ارتباطاً جوهرياً بأعضاء جماعة الأغيار؛ على أن يدركوا حقيقة أن الصلة - بحد ذاتها - تستند إلى قدرتهم على تقديم خبرتهم المميّزة للآخرين.

تأطير التعاون بوصفه حلاً لاحتياجات الجماعة

تمتاز الجماعات وأعضاؤها بدافع طبيعي لتلبية احتياجاتها للهوية والفاعلية والأمان؛ بتركيزها على الداخل، واستخدام أرض الجماعة لتلبية هذه الاحتياجات، والانهماك في سلوكات إقليمية لحماية قدرتها الدائمة على استخدام الأرض من أجل تحقيق هذه الأهداف. وبذلك، فهي تتجاهل أو تخفق في تعرّف الفرص اللازمة لتلبية احتياجاتها عن طريق التفاعل مع جماعات أخرى. يستطيع القادة قلب ذلك رأساً على عقب، وتلبية حاجة الجماعة إلى إنشاء هوية لها، والتعبير عنها بوصف المواقف والسلوكات التعاونية صفاتٍ مميّزة تحظى بالتقدير، وعدّ المشاركة (أو نقصها) في تبادل المعلومات التعاوني الوسيلة التي تؤسّس بها جماعة ما موقفها من صفة الحماس إلى التعاون. وقد أدى عدّ صفة الحماس إلى التعاون بُعداً للهوية، إلى حفز كل جماعة إلى عدم الاكتفاء بالإشارة إلى الجماعات الأخرى من زاوية أرضها فحسب، بل من زاوية منهجيتها في مشاركة الأرض واستكشافها أيضاً. ويوجد القادة بهذه الطريقة فرصاً جديدة كي تُغني الجماعات هوياتها عن طريق الضبط والاهتمام بأسلوب تعاملها ومدى تفاعلها مع الجماعات الأخرى في المؤسسة.

ومع الشعبية المتزايدة للفرق المتعددة الوظائف، يبدو أن إقناع أعضاء الجماعة أن التعاون وسيلة لتطوير كفايات جديدة، وتعزيز إحساسهم بالفاعلية، يجب أن يكون سهلاً بصورة خاصة. ولمّا كان تعاون الأشخاص يحدث - في أغلب الأحيان - على طول الخطوط الوظيفية أو خطوط مجالات العمل، فقد يشعر أعضاء الجماعة، عوضاً عن ذلك، بأن الاختيار وقع عليهم، في المقام الأول، كي يمثلوا أفكار جماعتهم ومنهجياتها في أثناء التفاعل، ويدافعوا عنها. وحتى عندما يشدد القادة على الرغبة في تعاون جماعات مختلفة بهدف تقديم رؤاهم المشتركة إلى المؤسسة، توجّه الرسالة اهتمام الجماعة إلى إثبات فاعليتها عوضاً عن توجيهه إلى فرص لتحسينها. لذا، فإننا نعتقد أن القادة لا يعدّون التعاون في المؤسسة فرصة للإسهام في عمل جماعات أخرى، وفي عمل المؤسسة فحسب، بل فرصة حيوية أيضاً للاعتماد على موارد ورؤى لجماعات أخرى تتيح تحقيق

نمو وإنجازات ما كان تحقيقها ممكناً لولا ذلك. يستطيع القادة أيضاً معالجة حاجة الجماعة إلى الأمن في البيئة المؤسسية عن طريق صياغة فهم أعضاء الجماعة للتعاون وتبادل المعلومات. ومما لا شك فيه أنّ تركيز الجماعة الإقليمي الداخلي سيبرز الأخطار الأمنية الناجمة عن التعاون عبر الحدود، وهي: الحساسية، وخسارة السيطرة الإجمالية، وقابلية التنبؤ بأنشطة الجماعة. ونحن - بدورنا - نوصي بأن يقلب القادة هذا الشاغل رأساً على عقب، وأن يركّزوا اهتمام الأفراد على حقيقة أن جوانب التعاون هذه نفسها تمنح الجماعة أيضاً وعياً ونفوذاً وقدرةً على التأقلم مع نيات الجماعات الأخرى براحة، وهذا ما يجنب الجماعة أن تُؤخذ على حين غرة بأنشطة جماعة أغيار مستقبلاً. ومن ثمّ، وعن طريق إبراز إمكانية وقوع خسائر كبيرة، يستطيع القادة استثمار حاجة الجماعة إلى البقاء والاستمرار، وزيادة استعداد الجماعات وأعضائها لقبول الأخطار الأمنية الناجمة عن التعاون وتبادل المعلومات.⁽²⁵⁾

تمكين سلوكات المفاوضات الفاعلة وتشجيعها

نعتقد أنّ أعضاء المؤسسة لا يمكنهم زيادة القيمة في مفاوضاتهم العابرة للأقسام بسبب ضعف التدريب على التفاوض، وقلة التشجيع على استخدام تقنيات إيجاد القيمة. ولا يرجح أن يتمكن أعضاء الجماعة وحدهم دون مساعدة من دحض وهَم الكعكة الثابتة، ولا أن يعترفوا ويعالجوا عدم اكتراثهم الفطري بمصالح الآخرين. ولن يكون مفاجئاً، إذن، تأكيد أنّ التدريب على التفاوض بات الآن عنصراً قياسيًّا في المنهاج الدراسي لكليات الأعمال الرائدة في العالم بأسره. وأنّه لا يمكن للمؤسسات الرائدة أن تتحمّل تبعات التقصير في التشجيع على هذه الكفاية الجوهرية، وتعرّض المؤسسات نفسها لخطر لا مبرّر له، وتخسر فرصاً هائلة لإيجاد القيمة؛ بتعيين موظفين غير مدربين في أدوار تشمل التعامل والربط بين الأقسام. أمّا الجانب الآخر لمساعدة أعضاء المؤسسة على التفاوض بفاعلية عبر حدود الأقسام، فيتمثل في وضع معايير صارمة واضحة تشجّع ممارسة تقنيات إيجاد القيمة بصورة متواصلة؛ أي جمع المعلومات والإفصاح عنها على نحوٍ تعاوني. وحين يُطرح على الموظفين المشاركين في محاكاة «إل - تك» المذكورة آنفاً، السؤال الآتي: «كيف سيرغب مدير «إل - تك» التنفيذي أن يتفاوض مديران مع بعضهما بعضاً؟»، فإنّهم جميعاً تقريباً يعرفون الإجابة: سيرغب المدير التنفيذي في أن يضع المديران بيانتهما

معاً، وأن يصنعاً أكبر كعكة ممكنة للمؤسسة كلها، ومن ثم يأتي التفاوض لتحديد الحصة التي يستحقها كل طرف من تلك القيمة العظمى.

وفي واقع الأمر، فإن ما نتعلمه من عملية المحاكاة تلك وهذه المناقشة، هو الآتي: لا يكف الناس عن إخفاء المعلومات طوال الوقت، مع أن إخفاء معلومات مهمة من دون مبرر في أثناء المفاوضات بين الأقسام يهدر القيمة. لذا، فإن تحقيق نواتج أمثل يتطلب من القائد أن يفرس معايير تشجع منهجية تعاونية ويعززها لتقدير بناء القيمة في التفاوض، والتشجيع على تبادل المعلومات، والنهي صراحة عن حجبها. ولا شك في أن استخدام خطط تنافسية يناسب الأقسام التي تسعى إلى اقتسام الكعكة بعد زيادة قيمتها الإجمالية إلى الحد الأقصى، لكن المعايير التعاونية تخدم عملية إيجاد القيمة بصورة أفضل.

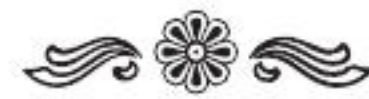
خلاصة

لا بُد لأي مؤسسة متعددة الأقسام، بصرف النظر عن تصميمها، من أن تجد سُبلاً فاعلة لتنسيق المعلومات والأنشطة في وحداتها على نحو عفوي فاعل. لقد تناول هذا الفصل الكيفية التي تُضعف بها ثلاثة عوائق رئيسة نماذج التعاون الأمثل، ألا وهي: محاباة جماعة نحن؛ والسلوك الإقليمي لجماعات مؤسساتية، سواء بالأصالة أو بالنيابة؛ ومنهجيات التفاوض بين الأقسام الخاطئة المدمرة للقيمة. وناقشنا، إضافة إلى ذلك، ثلاث إستراتيجيات للتغلب على هذه العوائق؛ أولاً، أن القادة يستطيعون موازنة المكاسب التي يحققها التحفيز لتحقيق أهداف على مستوى الأقسام، بالمكاسب التي يعود بها التعاون لتحقيق أهداف مشتركة على مستوى المؤسسة، وذلك عن طريق ربط أهداف الجماعات بأهداف أوسع للمؤسسة. والثانية، أن القادة يستطيعون - عن طريق تأطير التعاون على صورة فرص تُتاح للجماعات كي تضمن أماكنها في المؤسسة وتعززها - حث أعضاء المؤسسة على استكشاف أراضي الأقسام الأخرى بحماس أكبر. أمّا الإستراتيجية الثالثة، فترمي إلى إقامة تفاوض فاعل والحفز إليه. ويقتضي ذلك تدريب العاملين على منهجيات إيجاد القيمة في التفاوض، وتطوير معايير قوية تدعم جمع المعلومات والإفصاح عنها على نحو تعاوني. ومع ازدياد دينامية المجتمعات والصناعات والأسواق وتعقيدها، ستبقى حاجة المؤسسات اللامركزية إلى تعاون دينامي فاعل عبر خطوط الأقسام في ازدياد. وكلنا أمل أن يكون هذا الفصل قد ساعد على إيضاح بعض العوائق الرئيسة التي تعترض سبيل هذا النوع من عبور الحدود، وأن يقدم في الوقت نفسه حلولاً مفيدة للتغلب عليها.

Notes

- (1) 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2004).
- (2) James D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw Hill, 1967); John K. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison–Wesley, 1973).
- (3) Paul R. Lawrence and Jay William Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, rev. ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
- (4) Henri Tajfel and John C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," in *Psychology of Intergroup Relations*, ed. S. Worchel and L. W. Austin (Chicago: Nelson–Hall, 1986).
- (5) Ibid.
- (6) Robert A. Levine and Donald T. Campbell, *Ethnocentrism: Theories of Conflict, Ethnic Attitudes, and Group Behavior* (New York: John Wiley, 1972).
- (7) Muzafer Sherif et al., *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment* (Norman, OK: University Book Exchange, 1961).
- (8) Lawrence Wright, *The Looming Tower: Al–Qaeda's Road to 9/11* (London: Allen Lane, 2006).
- (9) Michael Billig and Henri Tajfel, "Social Categorization and Similarity in Intergroup Behaviour," *European Journal of Social Psychology* 3, no. 1 (1973): 229–252.
- (10) Marilynn B. Brewer and Madelyn Silver, "Ingroup Bias as a Function of Task Characteristics," *European Journal of Social Psychology* 8, no. 3 (1978): 393–400.
- (11) Ernest Beaglehole, *Property: A Study in Social Psychology* (New York: Macmillan, 1932); Gurcharan Das, "Local Memoirs of a Global Manager," *Harvard Business Review*, March–April 1993, 38–47; and Michael G. Pratt and Jane E. Dutton, "Owning Up or Opting Out: The Role of Emotions and Identities in Issue Ownership," in *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, ed. Neal M. Ashkanasy, Charmine E. Härtel, and Wilfred J. Zerbe (Westport, CT: Quorum Books/Greenwood, 2000).
- (12) Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, and Kurt T. Dirks, "The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research," *Review of General Psychology* 7, no. 1 (2003): 84–107; and Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, and Kurt T. Dirks, "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations," *Academy of Management Review* 26, no. 2 (2001): 298–310.
- (13) For other territorial behaviors at the individual level, see Graham Brown, Thomas B. Lawrence, and Sandra L. Robinson, "Territoriality in Organizations," *Academy of Management Review* 30, no. 3 (2005): 577–594.
- (14) Albert Bandura, *Self–Efficacy: The Exercise of Control* (New York: W. H.

- Freeman, 1997).
- (15) Max H. Bazerman and Jeanne M. Brett, *El-Tek Simulation* (Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University, 1988).
 - (16) Howard Raiffa, John Richardson, and David Metcalfe, *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003).
 - (17) Max H. Bazerman, "Negotiator Judgment: A Critical Look at the Rationality Assumption," *American Behavioral Scientist* 27, no. 2 (1983): 211–228.
 - (18) Max H. Bazerman and Katie Shonk, "The Decision Perspective to Negotiation," in *Handbook of Dispute Resolution*, ed. M. Moffitt and R. Bordone (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).
 - (19) We define negotiation as a situation in which two parties are jointly making a decision and do not have identical preferences.
 - (20) 9/11 Commission Report.
 - (21) Muzafer Sherif, "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict," *American Journal of Sociology* 63, no. 4 (1958): 349–356; Samuel L. Gaertner and John F. Dovidio, *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model* (Philadelphia: Psychology Press, 2000); Samuel L. Gaertner et al., "How Does Cooperation Reduce Intergroup Bias?" *Journal of Personality and Social Psychology* 59, no. 4 (1990) 692–704; and Samuel L. Gaertner et al., "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization," *Journal of Personality and Social Psychology* 57, no. 2 (1989): 239–249.
 - (22) Sherif, "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict."
 - (23) Gaertner and Dovidio, *Reducing Intergroup Bias*; Gaertner et al., "How Does Cooperation Reduce Intergroup Bias?"
 - (24) Gaertner et al., "Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization."
 - (25) Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica* 47, no. 2 (1979): 263–291.



الفصل العاشر

العمل عبر الحدود

قيادة تغيير تكييفي

رونالد هيفيتز

مركز القيادة العامة، كلية هارفارد كينيدي

تعلّم البشر منذ زمن طويل كيف ينشئون علاقات جماعات متباينة مثمرة. وتعلّم الصيادون والجامعيون والتجار الزواج عن طريق الجماعات، وتعلموا أيضاً التعاون موسمياً على صيد قطعان الماشية لتأمين الغذاء. وشرع الناس، بعد أن استقروا في مجتمعات زراعية قبل نحو (عشرة آلاف إلى أربعة عشر ألف عام، في إنشاء أنظمة اجتماعية ضخمة بحدود داخلية متعددة تفصل بين الجماعات، وطفقوا يطبّقون مهاراتهم البدائية في أوضاع أكثر تعقيداً. لقد استندنا إلى التاريخ واللغة والتقاليد المشتركة، عندما وضعنا معايير تعامل أكثر تعقيداً وتحديداً، وطوّرنّا هياكل سلطة متشعّبة، عرّف فيها مَنْ دانت لهم السلطة، ووضعوا أهدافاً مكّملة لجماعاتهم، وأهدافاً عليا جامعة لجماعات أخرى.

تشير دراسات المجتمعات التقليدية، مثل مجتمع الكونغ (Kung)، إلى أنّ المعايير الثقافية تجعل المعرفة والسلوكيات اللازمة لتنسيق التفاعلات في الأوقات العادية، اعتيادية، سواء داخل جماعة نحن أو بين الجماعات المتباينة. أمّا في أوقات الشدائد، فمن الواجب على أصحاب السلطة التحلّي بالقدرة على التدخل، وحلّ المشكلات التي تعجز معايير العملية الاجتماعية

العادية عن حلّها. ومن الواجب أن يتبحّر أحد ما أو جماعة فرعية صاحبة سلطة (تكون غالباً من كبار السنّ والمتخصّصين) عميقاً في خزان المعرفة، وأن يتخذ قرارات لحلّ الصراعات داخل المجتمع وفيما بين المجتمعات. وينبع جزء من ثقة الجماعة بالسلطات من كفاية الأخيرة في إدارة المعاملات الاعتيادية والمنتجة عبر حدود الجماعة، وهذا يلقي على كاهل السلطات داخل كلّ جماعة، مسؤولية التعلّم والممارسة لمجموعة الأدوات التي تشجع على التبادل المثمر بين الجماعات المتباينة.⁽¹⁾

وفي واقع الأمر، فإنّنا نصادف علاقات الجماعات المتباينة الناجحة أنّي اتجهنا. ويمكننا ببساطة أن نقصد أيّ متجر في الحي، وأن نستمع إلى مالك المتجر، وهو يشرح ما تتطلبه مساندة الأعمال من ترتيبات كثيرة مع البائعين والموردين. وفعلاً، ربّما لن تتمكّن أيّ جهة تجارية من العمل من دون معاملات يومية ناجحة بين جماعات متباينة. ويمكن، بطريقة ما، أن تُعدّ هياكل السلطة الحالية والخبرات والعمليات والمعايير الثقافية الراهنة في أيّ مؤسسة، ثمرة تكيفات مع مجموعة سابقة من التحديات، تطلّبت إبداعاً في إدارة نشاط معقّد على صعيد الجماعات المتباينة. وتغدو هذه التكيفات اعتيادية بمرور الوقت، مع أنّها كانت حلولاً مبدعة يوماً ما، وأفلحت في قيادة المؤسسة إلى الازدهار، وعلمت الأشخاص عموماً ما يتعيّن عليهم فعله.⁽²⁾ وما أفلح في تحقيق الازدهار إلّا مَنْ تحلّى بأعظم قابلية للتكيف، فنقل ما تعلّمه من دروس إلى الأجيال القادمة، في حين أخفقت مؤسسات ومجتمعات كثيرة، وانهارت تحت وطأة ضغوط تكيفية جديدة.⁽³⁾

من الضروري، إذن، أن نبحث في قيادة الجماعات المتباينة، لأنّ تجربتنا الناجحة محدودة في مجالها، بل لأنّنا نواجه تحديات مهمة، ما زالت ذخيرتنا الحالية من إستراتيجيات إدارة العلاقات عبر حدود الجماعات غير كافية لمعالجتها. وأصبحنا، بعد الأزمة المالية والاقتصادية عام 2008م، نعيش مع النتائج اليومية الضارة للتقسيم الاجتماعي والظلم والحرب. صحيح أنّ الإخفاق في تحقيق تآزر الجهود عبر التقسيمات، داخل مؤسسة ما، أو بين شركتين أصبحتا هيئة واحدة بعد عملية استحواذ، هو أقل إثارة، لكنّه هدام بالدرجة نفسها. وهذا الفصل يُجمل - بإيجاز - العمل المطلوب لمعالجة مشكلات الجماعات المتباينة، التي تواجهها مؤسساتنا ومجتمعاتنا، وتتطلّب درجة معينة من التكيف الجديد المؤسساتي أو الثقافي. وسيكون تركيزنا على ثلاثة جوانب من العمل التكيفي، هي: شيوع الخسارة، وسياسات الدمج والإقصاء، ومهمة

إعادة التفاوض على الولاءات. ولكننا بادئ ذي بدء سنستكشف - بإيجاز - استعارة التكيف بحد ذاته مثلما يطبق على حياتنا الجماعية.

قابلية التكيف

يأتي مصطلح التكيف من علم الأحياء التطوري. وكما هو الحال مع أي استعارة، ولا سيما الاستعارات التي أُسيء استخدامها كنظرية دارون عن الاصطفاء الطبيعي، فمن الواجب توخي الحذر من الرؤى التي تقدمها، ومن طرق استخدامها. تنشأ الضغوط التكيفية في الأنظمة الحيوية، خارج الكائن العضوي بمفرده؛ إذ يُؤدّد النسق البيئي تحديات وفرصاً جديدة. وقد تنشأ ضغوط التغيير في الأنظمة الثقافية من مصادر خارجية (تغيرات في الحس العام، والمنافسة، والتقنية، والسياسة العامة)، أو داخلية (تغيرات في قيم التوجيه، والأولويات المؤسسية، وتوازنات القوى، والكفايات). وفي الحالتين، يُؤدّد التحدي التكيفي، بصورة اعتيادية، صراع جماعات متباينة، يُنظر فيه إلى الفجوة بين الأهداف والظروف الفعلية نظرة مختلفة، سواء أكان ذلك داخلياً من قبل جماعات مختلفة داخل مؤسسة أكبر، أم خارجياً بين جماعات أو مؤسسات أو فئات منفصلة.

إنّ ردم هذه الفجوات بالسلوك الاعتيادي والمعرفة القائمة، هو أمر غير ممكن. وينبغي للجماعات التي ترغب في الاستجابة لتحدي تكيفي، أن تغيّر بعضاً من أولوياتها وولاءاتها وكفاياتها، في أثناء قيامها بتطوير مجموعة من الاستجابات والعلاقات التي تتيح لها الازدهار جماعياً من جديد في مواجهة تحديات خارجية جديدة، أو أن تحقق إدراكاً عقلياً معيارياً جديداً داخلي المنشأ عن معنى الازدهار في بيئتها، أو الأمرين معاً. فمثلاً، استدعت التحديات الخارجية التي أوجدتها تويوتا (Toyota) سلوكاً جديداً من مختلف الأنواع على صعيد الجماعات المتباينة في وحدات الأعمال والوحدات الهندسية في جنرال موتورز (General Motors). وتطلّبت التحديات الداخلية التي أثارها نشطاء الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، نهج سلوك جديد على صعيد الجماعات المتباينة بين جماعات عدّة داخل الحدود القومية للولايات المتحدة.

يحفظ التطور في علم الأحياء أكثر العمليات الجوهرية للكائن العضوي. ويتطابق الحمض النووي الريبي (DNA) للشمبانزي بنسبة تزيد على 98% مع الحمض النووي الريبي للإنسان؛ ويؤدي اختلاف بنسبة لا تزيد على 2% إلى تميّز الإنسان بمجال وظائف أوسع بصورة مثيرة.

وعلى نحوٍ مشابه في الثقافات، فإنَّ القيادة التكيّفية لا تنطوي إلا على تغيير جزئي؛ إذ من المرجّح أن يستند التغيير الناجح إلى الماضي. ويبدو أنَّ النجاح قلَّما يكون ثمرةً لمنهجية منقطعة عن الماضي بدأت من الصفر، وقد لا يشذُّ عن هذه القاعدة سوى تمرين مدروس في إعادة التفكير الإستراتيجي. وبوجه عام، تخفق الثورات الجذرية بأكثرها، وتنتصر الثورات التي يجمعها بتراتها أكثر ممَّا يفرّقها عنه. فقد أسست الثورة الأمريكية - على سبيل المثال - نظاماً سياسياً جذوره عميقة ضاربة في الفلسفة والتجربة والثقافة السياسية البريطانية والأوروبية. وتشترك الأعمال الجديدة المزدهرة، مثل جوجل (Google) مع أسلافها في كثير من العوامل المشتركة على الصعيد التقني والمؤسّساتي.

ومع ذلك، لا ينبغي لنا أن نفعل عن حقيقة أنَّ التكيّفات الجديدة، في علم الأحياء والثقافة على حدٍّ سواء، تولّد خسائر، كما تولّد لدى البشر مجموعة كبيرة من المشاعر المصاحبة لتلك الخسائر؛ ولا يرغب كثير من الناس في أن يُهجّروا، أو يُعاد ترتيب أوضاعهم أو تنظيمها. وقد يؤدي إبداع جماعة ما إلى إشعار الأشخاص في جماعة أخرى بأنّهم عاجزون مضلّون هامشيون. ومن شأن التكيّفات الجديدة أن تهدّد الهوية الفردية المرتبطة بقوة بولاءات الجماعة السابقة والحالية، وأن تشوّش عليها. وقد وجد طلاب القيادة والتغيير منذ أمد طويل، أنَّ الضغوط التكيّفية تولّد ردّ فعل دفاعي في أغلب الأحيان؛ إذ يحاول الأفراد في الجماعات رأب الصدع، والتخفيف من آلام الخسائر التي تكبّدوها.⁽⁴⁾ وعلى هذا، فإنّ ممارسة القيادة تتطلب أولاً القدرة التشخيصية على إدراك هذه الخسائر، وتحديد نماذج دفاعية يمكن توقّعها على مستوى الجماعة، أو على مستوى الجماعات المتباينة ككلّ. وتتطلّب ثانياً معرفة السبيل إلى مجابهة هذه الدفاعات بهدف إبقاء الأشخاص مهتمين، يواجهون التحدي داخل حدود الجماعة وعبر حدود الجماعات، ويتقبلون الخسائر في سبيل المكاسب والضرورة الجمعية، ويطورون قدرة تكاملية جديدة.

يقدم العهد القديم مثلاً نموذجياً عن التحديات والتطلّعات الجديدة التي تهدّد هوية الجماعة. لقد عرف موسى، عندما قاد بني إسرائيل خارج مصر، إلى أين يذهب؛ إذ اتبع طرق التجارة عبر سيناء (التي نعلم في زماننا هذا أنّها كانت تُستخدم قبل أكثر من ثلاثين ألف سنة خلت). ولمّا وصل موسى إلى أرض الميعاد بعد ثمانية عشر شهراً من الهجرة الجماعية، أرسل جواسيس كي يستطلعوا الطريق. وبعدما قفلوا راجعين قالوا جميعاً، ما خلا يوشع ابن نون وكالب،

إنهم لم يروا أرضاً مثمرة فحسب، بل مدناً يسكنها رجال كالعمالقة: «فكنا في أعيننا كالجراد، وهكذا كنا في أعينهم». ويخبرنا الإنجيل أن ضعف ثقتهم بأنفسهم، وقلة إيمانهم بالله، حملت موسى على إعادتهم إلى مصر، ليكونوا عبيداً، لكن آمنين.

سقط موسى على وجهه قانطاً. واكتشف من تجربته القاسية أن المشكلة تكمن في قلوب الناس وعقولهم، ولن يجدي نفعاً أي حلّ خبير يقدمه هو أو القدرة الإلهية. وبعون من الله وفئة صغيرة ضمت يوشع بن نون وكالب وهارون، حضر موسى نفسه للسفر الطويل. وكان من الطبيعي أن تتطور الهوية المرتبطة بعلاقات جماعات متباينة من نوع سيد - عبد، إلى هوية جديدة مرتبطة بعلاقات مؤسسية وروحية جديدة بين بني إسرائيل أنفسهم. وقضى موسى نحو تسعة وثلاثين عاماً أخرى، وهو يقود الناس في رحلة نحو مجتمع مؤمن ذاتي الحكم، ولم يكن عمله قد انتهى حتى بعد انقضاء تلك المدة.⁽⁵⁾

ترهق التحديات التكيفية الكائن العضوي. وسيضم الصنف المحفوظ في عداده أفراداً مختلفين قادرين على البقاء (ولو تحت الضغط) في بيئة أكثر صعوبة، وشراء الوقت بانتظار ظهور مزيد من المتغيرات، واكتساب تكيّفات أكثر فاعلية. ويمكن أن يعدّ يوشع بن نون وكالب من الأفراد المختلفين؛ أي أفراد متكيفين بين رهط الجواسيس الذين قصدوا أرض كنعان. إن القيادة مسؤولة، إذن، عن تحديد مصادر الانحراف الإيجابي في السكان؛ أي أكثر مصادر الإبداع تكيّفاً التي تظهر في بعض الجماعات في الثقافة، ويمكن بالاستعانة بها بناء قدرة جديدة.⁽⁶⁾ لكن الاعتماد على هؤلاء الأفراد المختلفين القادرين على التكيف ودمجهم يستغرق وقتاً؛ لأن الأفراد في الجماعات المختلفة يجب أن يتعلموا، عبر الحدود، كيفية الاستفادة منهم. وبذلك، تحمل ممارسة القيادة في طياتها تنسيق الصراع والاكتشاف عبر حدود الجماعة، وتعديل اختلال التوازن الذي تولده هذه الاختلافات في المؤسسة، ودعم الأطراف في أثناء حقبة مديدة من الضغط. وتقوم القيادات في أثناء ذلك بعملية فرز لمعرفة الغث من السمين داخل جماعاتها، وتحدّد أيضاً تجارب جديدة وتعتمد إلى تنفيذها، خلافاً لتحديد الإبداعات الناجحة جماعياً.

شيوع الخسارة

ما الذي يكبح قدرتنا على الاستجابة للتحديات التكيفية في الوقت الملائم بإبداع وشجاعة؟ لا شك في أن بعض التحديات تفوق قدرتنا أحياناً؛ إذ يثور بركان فيزوف، ولا نستطيع - ببساطة - فعل شيء حيال ذلك، مهما بذلنا من جهد. ولكننا نضيع الفرصة أحياناً، حتى لو كانت الاستجابة الناجحة من خلال قدرتنا الجماعية أمراً في متناول اليد. ونحن نعتقد أن مقاومة الخسارة هي العامل المألوف الذي يُفضي إلى الإخفاق التكيفي في مثل هذه الحالات.

من جانب آخر، تأخذ الخسائر التي تلحق بالأفراد والمؤسسات والمجتمعات أشكالاً عدّة، بدءاً بالمادية المباشرة (مثل: الثروة، والمكانة، والسلطة، والنفوذ، والأمن، والصحة)، وانتهاءً بالخسائر غير المباشرة (مثل: الكفاية، والانتماء الموالي). ونعلم من خبرتنا أن مقولة مقاومة الناس للتغيير، هي مقولة خاطئة أكثر منها صحيحة؛ إذ لا يقاوم الناس التغيير بحد ذاته، إنما يقاومون الخسارة. وهم يتبنّون التغيير عادة عندما يتوقعون منفعة صافية واضحة. فقلما يعيد أي شخص بطاقة يانصيب رابحة. وفي المقابل، يقاوم الناس التغيير عندما يحمل في طياته احتمال التخلي عن شيء عزيز يملكونه. وتسلك نماذج مقاومة الناس الخسائر وتهديدتهم التكيف بخطر الفشل، مسارين مألوفين، هما: تحويل الانتباه، وإزاحة المسؤولية. ويتجلى هذان المساران بأشكال مختلفة في المؤسسات والسياسات، من مثل: استخدام الخديعة، والقضايا التي تشتت الانتباه، والاكتفاء بمعالجة جوانب المشكلة التي تناسب كفاية الجماعة فقط، والقفز إلى الحلول من دون تشخيص ملائم، وإساءة استخدام المستشارين، وإلقاء اللوم على السلطة، وتقديم كبش فداء، وشخصنة القضايا، والتهجم الشخصي، وتبرير الإخفاق بعوامل خارجية.

قد تقلح هذه النماذج الوقائية في استعادة الاستقرار داخل الجماعة، ولعلّها تبدو أقل إرهاقاً من مواجهة ما قد يتطلبه التكيف من تغييرات. ولكنّها أيضاً تسمح للجماعات بتجنّب الانهماك فيما بينها في عملية، غالباً ما تكون هدامة، للتمحيص في جيناتها الثقافية، واتخاذ القرار بشأن ما يجب تركه أو الإبقاء عليه.⁽⁷⁾ وينتهي بهم المطاف وهم يفضلون الأمد البعيد على الأمد القريب. فقد رأى كثير ممّن عملوا في جنرال موتورز وفورد الأخطار التي يسببها التزام الشركتين الإستراتيجي بإنتاج سيارات ضخمة شرهة للوقود، تصدر انبعاثات هائلة. ولاحظوا أيضاً الطلب الهائل على النفط في الاقتصادات الجديدة النشطة في آسيا، وما تقتضيه ضرورات قضية تغير

المناخ. ولكنهم ما استطاعوا إشراك زملائهم وإدارتهم العليا واتحاداتهم العمالية والعمّال بما يكفي، في شحذ الهمم وإحداث تغيير في الوقت المناسب بخصوص الأنواع والأسس المتعلقة بكلفة السيارات التي كانت جنرال موتورز وفورد تنتجها.

تكون هذه السلوكيات الدفاعية متممّة. وهي تؤمّن حماية إستراتيجية من خطر التغيير أحياناً – لكنّها تكون سيئة التخطيط ضعيفة المراقبة – وقد تُفضي إلى ردود أفعال لا واعية أحياناً أخرى. ويقع اختبار الحقيقة؛ أي السعي لفهم المشكلة فهماً تاماً، ضحية مبكرة لردة الفعل على اختلال التوازن الاجتماعي والشخصي المصاحب للتكيّف. وقد يقيّم الأفراد المشكلات ويعالجونها بواقعية بداية الأمر. ولكن، إذا لم يؤت ذلك التقييم أكله مبكراً، فقد يفضلون اتخاذ وضعية وقائية على تحمّل الغموض المطوّل الذي يتطلبه تقييم آراء متباينة، وإجراء تجارب تتطلب نفقات باهظة، ومواجهة الحاجة إلى إعادة ترتيب الولاءات وتطوير كفايات جديدة. فعلى سبيل المثال، أصبح إخفاق زيروكس (Xerox) في استغلال التقنيات الجديدة التي طورتها في مركز بحوثها الخاص في بالو ألتو، (استحوذت آبل وغيرها على التقنية)، أسطورياً لمجرد أنّه يجسّد ظاهرة مألوفة.

وإذا استمرّت الضائقة مدّة طويلة، فإنّ الأشخاص غالباً ما يسيئون التشخيص. وقد يقدّم المجتمع فئة منه كبش فداء بسبب تصور سائد بأنّ هذه الفئة مسؤولة فعلاً عن مشكلة ما، أو عن حدوث الأسوأ. ومن جانبها، أظهرت دراسة كلاسيكية عن خمس وثلاثين حكومة مستبدة أنّها جميعها ظهرت في مجتمعات تواجه أزمات عدّة.⁽⁸⁾ لقد ولّد الكساد العظيم في ثلاثينيات القرن العشرين حنيناً كبيراً إلى حلول سريعة بسيطة في بلدان كثيرة حول العالم، فقدت فيها الجماعات القدرة على العمل عبر الحدود لاختبار حقيقة إستراتيجيات مختلفة بفكر منفتح ناقد؛ بهدف ترميم اقتصادها المحلي والوطني. فهيمن الارتداد إلى جماعات أكثر ضيقاً من حيث الهوية، وسادت الديماغوجية الساحرة للجماهير، والقمع، وتقديم كبش فداء، وإلقاء اللوم على أسباب خارجية، وهذا ما أفضى إلى كوارث الحرب العالمية الثانية.

سياسات الدمج: تحديد الجماعات المشاركة

يتألف العمل التكيفي من تعلّم ما يلزم؛ إمّا لحلّ تناقضات داخلية في قيم الناس وأولوياتهم الإستراتيجية، وإمّا لردم الهوة بين هذه الأولويات والوقائع التي يواجهونها. ويتطلّب هذا العمل حفز الجماعات إلى توضيح ما يهمها أكثر، وبأيّ مقدار، ووفقاً لأيّ سلّم أولويات. فماذا سيعني الازدهار بالنسبة إلينا؟ مَنْ «نحن» على أيّ حال؟ أين نضع حدود النظام؟

إنّ وجود مؤسسة صناعية محلية تلوث الأنهار، سيحفز الناس إلى البحث عن مياه شرب نظيفة، قدر حاجتهم إلى فرص عمل أيضاً. وعلى الأمد البعيد، ومع أخذ انتشار القيم البيئية في الحسبان، سيلحق الملوّث الصناعي أذى كبيراً بسمعته، بل قد يخفق إذا أهمل صحة المجتمع المضيف له. ومن جهة أخرى، سيخسر المجتمع قاعدته الاقتصادية إذا تجاهل حاجات صناعاته. فهل نجعل حدود النظام تقتصر على مستوى مؤسسة الأعمال، أو المجتمع المحلي الذي توجد فيه؟

إنّ تحديد الأطراف والقضايا التي ينبغي أن يشملها التشاور عبر الحدود، هو قرار إستراتيجي. وتقتضي القيادة طرح سؤالين مهمين جداً، هما: مَنْ يجب أن يشارك في المداولات؟ وما الترتيب الذي ينبغي اتباعه؟ بوجه عام، تؤدي إضافة أطراف أكثر من المطلوب إلى تحميل الأشخاص ما لا طاقة لهم بتعلّمه، وإلى إجهاد قدرتهم على التكيف مع الآخرين. وقد يتوصل النظام الاجتماعي، الذي يخفق في أن يكون دامجاً، إلى حلول ناقصة، أو ربّما يضع حلولاً للمشكلة غير الصحيحة. وفي الحد الأدنى، يتعيّن على مَنْ يتولّى القيادة متابعة وجهات النظر الغائبة. إذ يُذكر أنّ نقص المعلومات يقوّض نوعية العمل الجمعي بين الجماعات المشمولة، وأنّ الأطراف المستبعدة قد تخرب عملية التغيير المستدام.

لا يُعدّ تحديد الأطراف التي يجب أن تشارك في المداولات من المعطيات المعلومة فحسب، بل سؤال إستراتيجي مهم بحدّ ذاته. وتبدأ الإستراتيجية بطرح الأسئلة: مَنْ يجب أن يتعلّم؟ ما الذي يجب تعلّمه كي تحرز الجماعة تقدماً على صعيد هذا التحدي؟ ما السبيل إلى إنشاء بيئة جامعة، وتعزيز الروابط التي تجمع الأطراف المعنية معاً كمجتمع ذي مصالح مشتركة، حتى يتمكنوا من الصمود في وجه قوى التقسيم الناتجة من حلّ المشكلة؟ هل ثمة شأن فائق الأهمية لدرجة أنّه يهدّد بقاء المجتمع؟ هل يمثل أحد الأحزاب جمهور ناخبين يتعيّن عليهم قبول التغيير، لكي

يحرز المجتمع الأكبر تقدماً؟ هل تولد وجهة نظر الحزب آلاماً كثيرة لدرجة أن إضافته ستعرق العمل لبناء أي نوع من التحالف داخل مجموعة العمل العاملة عبر الحدود؟ نذكر في هذا المقام أنه إذا كان الحزب مهماً على الأمد المتوسط أو البعيد، لا الأمد القصير، فمن الممكن استبعاده بصورة أولية من مجموعة العمل. وهذه واحدة من آلام القيادة؛ إذ يجب أن يُستبعد أناس أحياناً، وأن توضع القضايا التي يمثلونها على الرف، بغض النظر عن شرعيتها. لنبحث مثلاً في قضية العبودية في أثناء وضع مسودة دستور الولايات المتحدة الأمريكية في سياق الاتفاقية الفيدرالية عام 1787م. ففي أثناء ذلك الصيف، كان حل كثير من القضايا المسببة للانقسام مطلوباً من المزارعين الذين يمثلون وجهات نظر شديدة التباين بشأن طبيعة الحكومة، والتوازن بين الحرية والنظام، والرقابة المحلية والقومية، وتقاسم السلطات وتوزيعها. وبهدف منع الانقسام إلى جنوب وشمال، اتخذ المزارعون قراراً مدروساً بتجنب الموقف المتصلب من مؤسسة العبودية، لكنهم توصلوا إلى ذلك القرار بعد لآلئ. وقد حاولوا في شهر أغسطس من عام 1787م معالجة مسألة العبودية، لكن جيمس ماديسون سرعان ما استشعر أن الإصرار على ذلك سيؤدي إلى انفراط عقد الاتحاد، وإهدار فرصة تكوين حكومة فيدرالية أكثر تماسكاً من تلك الحكومة التي قدّمتها مواد الاتحاد الكونفدرالي.⁽⁹⁾

وقد بدا هذا القرار، بصرف النظر عن قساوة آثاره، صائباً حتى في نظر بعض من كانوا يمقتون العبودية. وكان الاتحاد مع الجماعات التي تنتمي إلى العرق أو المجموعة نفسها أكثر أهمية. وعندما أُلغيت العبودية نهائياً بعد نحو خمسة وسبعين عاماً، كان الاتحاد – بعد خضوعه لاختبار الحرب – قوياً بما يكفي لكي يبقى. لكن تجربة الحرب الأهلية أظهرت أيضاً الخطر الاستثنائي الذي قد ينجم عن وضع قضية شائكة على الرف مدة طويلة جداً. ومع أن بعض القضايا قد تُحل تلقائياً، فإنها قد تفجر أزمة مستقبلية أيضاً. لعل الإقدام على تلك المخاطرة أمر ضروري. فعندما تزداد قدرة المجتمع على التكيف، مع نجاحه في معالجة مجموعة مشكلاته الأولية، فمن الحكمة إعادة طرح القضايا المهملة. وربما كان تجنب الحرب الأهلية ممكناً، لو تصرف السياسيون بنشاط وفاعلية أكبر في العقود الأولى من عمر الأمة، قبل أن يصبح القطن سلعة مهمة لاقتصاد الجنوب وحياته الاجتماعية والسياسية. وفعلاً، للحظة ما عام 1790م، وفي عهد الكونغرس الأول، واجه الشمال الحاجة إلى تقاسم آلام التغيير عن طريق تقاسم الخسائر الرأسمالية التي تكبدها أصحاب المزارع الجنوبية، لكن الخسائر بدت مرتفعة على نحو لا يُصدق

في ذلك الوقت. فرفض الشمال دفع نفقات إلغاء العبودية، ليدفع بعد ذلك نفقات أكبر بكثير على خسائر الحرب الأهلية في الثروات والضحايا والصحة السياسية للأمة على الأمد البعيد. إن القيادة هي فن عظيم في إشراك هيئة الحكم في عملها، وتحمل مستويات مرتفعة من صراع الجماعات المتباينة، واجتذاب اهتمام الناس، وتحمل المسؤولية داخل الجماعات وفيما بينها في الوقت المناسب. وهي أيضاً الفن الشخصي للبقاء على قيد الحياة والمقاومة يوماً آخر. والقيادة، في المعنيين كليهما، نشاط سياسي بلا ريب. وعلى الرغم من تفاوت منافع الاستبعاد والدمج ونفقاته الطائلة، يعطي الانحياز نحو شمول القضايا والأطراف القادة خيارات أكثر للتشخيص وإجراء اللازم. ويُفَضَّى أيضاً تطوير شبكة علاقات بين الجماعات المتباينة إلى موارد عدّة، ويؤسّس مرونة للآزمات المستقبلية.

إعادة ترتيب الولاءات عبر الحدود

تتكوّن مجموعات العمل التي تجتمع لمعالجة مشكلة تكيفية بصورة دائمة تقريباً، من ممثلين عن فئات تتواصل عبر الحدود. ويرجّح أن تُظهر هذه المجموعات تعقيد النظام الأكبر مثلها في ذلك مثل أي مجموعة تشريعية.

إن إنشاء مجموعة من الجماعات على هذا النحو، يتطلب من القادة إدراك العلاقات السائدة بين الفئات وضغوط ناخبي كل ممثل. فكلّ فئة قواعدها الخاصة في تحليل الأوضاع بطرق معقولة من وجهة نظر أعضائها. وتُستخدَم لغة حلّ المشكلات الداخلية هذه، التي صاغتها التقاليد وعلاقات السلطة والمصالح، بلا وعي إلى حدّ كبير، لكنّ أعضاء الفئة يعرفون بداهة متى يُساء استخدامها. لذا، فعند قيادة مجموعات متعدّدة الأطراف، يتعيّن على القادة استشعار اللغات المنفصلة، وتحديد الولاءات التي توضّح كيف تدرك كلّ جماعة وضعها الحالي. علماً أنّ كلّ دبلوماسي ومفاوض من الدرجة الأولى يصغي إلى أساليب الجماعات في النقاش، وإلى المعاني المبطنّة المهمة. حيث تكمن أكثر المهام صعوبة في ضرورة إقناع المشاركين بإعادة ترتيب عناصر من الولاءات داخل جماعة نحن لديهم، في أثناء عملهم عبر الحدود لصياغة تحالف على هيئة مجموعة عمل تُنتج حلّاً تكيفياً مقترحاً. وفي واقع الأمر، يسعى القادة، في عملية من هذا القبيل، لصياغة تحالف جديد مع هؤلاء الأشخاص، بحيث يكون لهيئة التحالف؛ أي مجموعة العمل، هدف يعيد توجيهه أضيق الأهداف للفئات. وإذا نجح القادة، فإنّ مجموعة العمل ستحقّق

حدّاً جديداً للهوية ملموساً بصورة ذاتية، وتماسكاً للمصلحة الذاتية. إضافة إلى ظهور ولاءات جديدة بين الممثلين الذين يعملون عبر الحدود، وهي عملية تستغرق أشهراً عدّة من الاجتماعات السرية في أغلب الأحيان. ويمكن تسمية هذه المرحلة بالمرحلة الأولى من عمل التكيف، حيث ترسي الولاءات الجديدة هوية جمعية جديدة.

غالباً ما يكون التحدي الأكثر صعوبة منتظراً في المرحلة الثانية، عندما يتعيّن على أعضاء مجموعة العمل العودة إلى ناخبهم لإقناعهم بالترتيبات التكيفية الجديدة. وتمتاز هذه المرحلة بتعثر المفاوضات وكثير من العمليات التكيفية بين الجماعات المتباينة. وبعد أن تتجح مجموعة العمل في استنباط أفكار تكاملية، ينبغي لكلّ عضو ممثّل أن يقود ناخبه في دمج نتائج عملية المجموعة وتشذيبها، وإلا فإنّ عقد الاتفاق سينفطر. وقد يتفكّك تحالف مجموعة العمل إلى أجزاء، عندما يواجه أعضاء في المجموعة اتهامات بالخيانة من ناخبهم، في مجابهة ما يدعوه منظّرو التفاوض مشكلة جمهور الناخبين.⁽¹⁰⁾ إذ سيطالب الناخبون بالعودة إلى الأوضاع السابقة، زاعمين أنّهم تعرّضوا للخديعة. ولإحراز النجاح في المرحلة الثانية، يتعيّن على الممثلين أن يتشاوروا فيما بينهم بشأن السبيل الأفضل لإيصال التفاهات المشتركة الجديدة إلى مؤسساتهم، إضافة إلى تطويرهم معاً بنية تحتية لحلّ المشكلات، تساعد على بناء قدرة كلّ فئة على التكيف مع التغيير. ومن شأن إستراتيجية منسّقة بين الفئات، يتاح فيها لأعضاء مجموعة العمل فرص كثيرة لإجراء تصحيحات خلال سير العملية، حين يواجهون مقاومة ومعلومات جديدة داخل فئاتهم؛ من شأنها أن تزيد كثيراً من احتمالات تقبّل الناخبين، وتطبيقهم الحلول المقترحة التي أنجزت في المرحلة الأولى من مفاوضات حلّ المشكلة.

ومع ذلك، فإنّ مرحلة مشاورات القيادة التعاونية بين أعضاء مجموعة العمل بشأن إستراتيجية التطبيق، لا تلقى اهتماماً كافياً في المفاوضات المتعدّدة الأطراف، وهي تمثّل أيضاً مصدراً مألوفاً للفشل. وتتطلّب قيادة العملية نسج علاقات تجمع ممثلي الفئات هؤلاء معاً، على الرغم من الاتهامات بالخيانة التي ستباعد بعضهم عن بعض. فعلى سبيل المثال، قضى المفاوضون الإسرائيليون والفلسطينيون ساعات وأياماً عدة في أوسلو عام 1993م، وهم يعيدون ترتيب ولاءات شخصية عميقة لإيجاد قاعدة مشتركة. ولعلّ من الإنصاف القول إنّهم لم يحضّروا أنفسهم بما فيه الكفاية لإشراك شعبيهما في عملية إبداع وتسوية تكيفية موازية. ولم يضعوا إستراتيجية

تكتيفية مشتركة مرنة لإجراء تصحيحات متكررة في أثناء سعيهم لإعادة صياغة وجهات النظر المتعارضة لشعبيهما. لقد أربكتهم ردود الأفعال العنيفة في مجتمعيهما، بعد أن طالتهن اتهامات بالخيانة. فراحوا يلحقون الأذى بتحالفاتهم الحديثة التكوين، وسمحوا للمتطرفين بإخراج التقدم الذي أحرزوه عن مساره.

يُولد الاتهام بالخيانة ومعاناتها تنافراً هائلاً؛ لأنّ المفاوضين يخاطرون بقطع أواصر العلاقات الأولية التي ترسي هويتهم وسلطتهم. ويفضّل ناخبوهم، في بعض الأحيان، الموت أو القتل على مواجهة الألم العاطفي المرافق لصلات ممزقة، واتهامات بالخيانة من أقرانهم، والرعب المتخيّل من أسلافهم، ويحملون رجال السياسة منهم مسؤولية الحفاظ على هذه الولاءات عوضاً عن تحديها. وتقع عملية إعادة ترتيب الولاءات في صميم العمل التكتيفي، وهذا ما يفسّر خطورتها الكبيرة وصعوبتها. فقد اغتيل راين والسادات من قبل شعبيهما. كما حذّر الرئيس المصري محمد حسني مبارك عرفات بعد مفاوضات كامب ديفيد في صيف عام 2000م، من أنّ أيّ مقترح يطالب اللاجئين بالتخلي عن حق العودة إلى وطنهم سيؤدي إلى اغتياله (عرفات) أيضاً. ووفقاً لما سبق، فإنّ تنسيق صراع متعدّد الأطراف، يتطلّب إيجاد وعاءٍ حاوٍ، وبيئة حاملة للهياكل والعمليات؛ لمساندة أيّ ممثل في مجموعة مستعرة من التفاعلات. وقد يستغرق هذا شهوراً أو سنوات؛ لأنّ عملية الإغناء بين المفاوضين الرئيسيين تعني أيضاً حلّ عقدة بعض الولاءات وعادات التفكير التي يجلبها كلّ منهم إلى العملية من عيشه في وطنه مع أبناء جلدته. لكنّ ضغوط الناخبين تكون عادة أقوى من روابط التفهم والتعاون الجديدة هذه. وبعد أن يكونوا قد خضعوا لمختلف أنواع اختبارات الولاء، وواجهوا أخطاراً قد تشمل خطر الموت أو الإبعاد أو فقدان النفوذ والسلطة في فئاتهم، يميل أعضاء مجموعة العمل إلى النكوص على أعقابهم، وتطهير أنفسهم من النفوذ الملوّث، ويرفضون التعلّم الذي انبثق من العمل مع جماعات أخرى، ويعودون إلى سيرتهم الثقافية الفردية الأولى من جديد.

من الناحية السياسية، قد تُعدّ أيّ مجموعة عمل عابرة للحدود نوعاً من هيئة تشريعية، لا يجري التعامل فيها ببساطة مع أفراد، بل مع أناس يحملون صفة تمثيلية، بغضّ النظر عن تفضيلاتهم الشخصية، ويعتمدون على نيّات ناخبهم الحسنة من أجل سلطة رسمية وغير رسمية (عمل، صداقية، انتماء). وتؤدي قدرة الناخبين على استيعاب التغيّرات، التي تنطوي على مزيج

من فوائد وخسائر محتملة، دوراً حاسماً في تحديد مساحة المناورة المتاحة أمام الممثل من أجل الإبداع وقابلية التغيير، مقارنة بالدور الذي تؤديه رغباته الشخصية.

وعليه، فإن إدارة أي صراع متعددة الأطراف، يتطلب من المفاوضين الرئيسيين وضع خريطة سياسية تحدّد تصورات الفائدة والخسارة لكل مجموعة ناخبين. ومن المهم جداً للتخطيط الاستراتيجي إجراء تحليل فتوي؛ لأن التطبيق يتطلب - في نهاية المطاف - دعماً كلياً من المحيط. ومن دون تحليل من هذا القبيل، فإن من يقودون العملية يُؤتون غالباً من حيث لم يحتسبوا عند تقديم خطتهم المبتكرة لناخبين، لا عهد لهم بالعملية التي مرّ بها الممثلون في أثناء صياغة الخطة وأولوياتها. وبوجه عام، لا ينبغي تقييم الفوائد والمكاسب باستخدام المعايير الملموسة المعتادة في مفاوضات العقارات فحسب، بل باستخدام معايير الولاءات التي يتعيّن إعادة التفاوض عليها، سواء في العلاقات المهنية الحالية، أو في قلوب الناخبين فيما يتعلق بأصدقائهم وعائلاتهم وأسلافهم. وإضافة إلى ذلك، تشمل الخسائر الحقيقية تحديات الهوية الإضافية التي تقترن بتغييرات في المسؤولية والكفاية.

دعونا نتفحص هذا عن كثب؛ لإدراك قوة هذه الصلات، وقدرتها الكامنة على التسبب في إخفاق تكييفي. ففي حال المستوطنين الإسرائيليين واللاجئين الفلسطينيين، كانت مهمة إعادة ترتيب الولاءات لدى كلّ طرف، التي ما انفكت تعيق الطرفين عن التوصل إلى أي اتفاقية سلام، مهمة رئيسة وعويصة. فقد نشأ كثير من المستوطنين اليهود وأجدادهم يقولون لهم: «أنتم الجيل المعجزة. فهذه هي المرة الأولى منذ مئة جيل، يمكنكم العودة إلى العيش على الأرض المقدسة نفسها التي عاش عليها أسلافنا. ويمكنكم تحقيق حلم إعادة شعبنا إلى الأرض التي وهبنا إيّاها الله قبل ثلاثة آلاف عام». وفي الوقت نفسه، كان كثير من المقيمين في مخيمات اللاجئين يقولون لأحفادهم وهم على فراش الموت: «هذا مفتاح بيتنا. حافظوا عليه، وأعيدوا عائلتنا إلى أرضنا». ونظراً إلى أنهم نشؤوا في بؤس، فقد ساعدتهم القصص المتعلقة ببيوتهم الموجودة وسط البساتين وأشجار الزيتون على الصمود.

ولا يخفى على أحد أنّ التوصل إلى أي اتفاقية سلام يتطلب من كلّ طرف أن يتخلى عن جزء من أحلامه. لذا، يتعيّن على المستوطنين واللاجئين أن يقولوا في سرّهم وفيما بينهم: «لقد أخفقنا، جزئياً في الأقل، في إنجاز إرث أسلافنا». ويجب على المستوطنين الإسرائيليين إزالة

هذه العقبات. وينبغي أن ينعي اللاجئون الفلسطينيون مفاتيحهم ويحيوا ذكراها. ووفقاً لما سبق، يولد التعرض للخيانة والاثام بالفشل وضعف الولاء تناقضاً استثنائياً؛ لأن ذلك يهدد بقطع أواصر العلاقات الأولية التي ترسي الهوية. ويجلب التفاوض الشخصي الداخلي والمفاوضات الداخلية ضمن الفئة أماً من شعور المرء بأنه قد خان شعبه الذي يحبه ويحمل أحلامه؛ فردياً وجماعياً. وفي الوقت الذي يجري فيه دمج الولاءات، فإن عملية إعادة ترتيبها تغير الهوية العلائقية والفردية. ويتيح جهد ناجح لإعادة ترتيب الولاءات للإنسان أن يصبح آمناً بصورة كافية وعلى وفاق مع هويته العلائقية، حتى يستطيع أن يقول في سرّه: «يا جدي، أستطيع تحقيق كثير من حلمك، ولكنني على صراع مع الحقائق التي لم تتوقع حدوثها. ويجب أن أتخلى عن جزء من حلمك لمساعدة عائلتنا على المضي قدماً في تعقيدات عالم اليوم».

لعلّ مهام قليلة في الحياة تكون أكثر صعوبة، وتلقى مقاومة أعنف من مواجهة الألم العاطفي لصلات ممزقة واتهامات بالخيانة. وتقع عملية إعادة ترتيب الولاءات في صميم العمل التكيفي الذي يجب أن يكون على المستوى الشخصي ومستوى جماعة «نحن»، إذا أريد لحلول جديدة أن تبرز على مستوى الجماعات المتباينة.

خلاصة

كثيراً ما اضطرت المجتمعات البشرية إلى اكتساب قدرة تكيفية جديدة. ومع كل جزء من التعقيد، الذي غالباً ما ينتج من تقنيات جديدة، يضطر الناس إلى الاختراع واكتشاف سبل جديدة للنهوض بأعباء الحياة والأعمال عبر حدود الجماعة. ويجب أن تكون قد تطورت خلال آلاف السنين سبل جديدة لإنشاء روابط من الانتماء والثقة قادرة على تحمل العواطف المثيرة للفرقة التي خاضت مفاوضات صعبة. لذا، فليس مفاجئاً لنا أننا سنواصل مجابهة تحديات تفوق ذخيرتنا الحالية، في مواجهة تقنياتنا وممارساتنا وتطلعاتنا المعولمة والمتغيرة بصورة استثنائية. لقد اقترحت من وحي استعارة التكيف البيولوجي أن التقدم يتكوّن من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: تحديد ما يجب تركه من الجينات الثقافية، وما يجب الحفاظ عليه، ومعرفة الجينات المبتكرة التي ستمكّن المؤسسة أو المجتمع من الازدهار في بيئات جديدة حافلة بالتحديات. وأصف هذه العملية بأنها عملية محافظة إلى حد كبير في ضوء النسبة الصغيرة من حجم الجينات الإجمالي التي تتغير حتى مع قفزات جذرية في القدرة، كما هو الحال في القفزة من القرد إلى الإنسان. يمكننا

عند تطبيق ذلك على الثقافات والسياسات وحياة الأفراد، ملاحظة أنّ ما يبدو من بعيد خسارة طفيفة، قد يؤدي إلى خيانة كبيرة وتمزق محتمل في علاقات رئيسة ترسي هوياتنا العلائقية. وإذا استعدنا الأحداث الماضية وتأملنا فيها، فربما نرى الاستمرارية مع التراث والماضي. أمّا في الحاضر، فالآلام التغيير تمتاز بطبيعة فورية تجعل من السهل على الناس فقدان منظور قيمة التسوية والإبداع. إذن، تنطلق قيادة الجماعات المتباينة، من احترام هذه الخسائر المباشرة وغير المباشرة، بحيث يستطيع شركاء عبر الحدود البدء بالمرحلة الثانية من عملهم، كي يضعوا ويشدّبوا في أثناء سير العمل إستراتيجية ذات خطاب محافظ بصورة ملائمة، بحيث يستطيع الناس تخيل جلب أفضل ما في تاريخهم إلى المستقبل.

يُنَفَّذ العمل التّكفيي – بحدّ ذاته – في كلّ من فضاء جماعة «نحن»، وفضاء الجماعات المتباينة. وبطريقة ما، غالباً ما ينشأ التحدي بالنسبة إلى أيّ طرف من مصدر خارجي، عن طريق الضغط الذي تؤثر به جماعات أخرى. وإذا أريد للعمل أن يمضي قدماً، يجب أن تتطوّر مجموعة من الحلفاء من الجماعات كلها عبر الحدود، وأن تحدث توترات في جماعة «نحن»، لاستيراد التحدي وتحويله إلى داخلي في الوقت الحالي. لذا، يبحث نشطاء حقوق الإنسان غالباً عن حلفاء داخل الفئات المتصارعة لتوليد تنافر داخلي، ومن ثمّ دينامية نحو التغيير.⁽¹¹⁾ حقّاً، إن الولاءات داخل أيّ جماعة تكون عادة أقوى من الولاءات بين الجماعات، لذا، فإن احتمال إعادة التفاوض على الولاءات سيزداد، عندما يتعرّض الأفراد إلى توترات ناجمة عن الولاء مع مَنْ يثقون بهم داخل جماعتهم. فعلى سبيل المثال، قد يتمكّن طبيب متعاطف مع العلاج البديل من إقناع أطباء أكثر محافظة بتجريب علاج بديل بسهولة أكبر من قيام ممارس للطب البديل بذلك. وبطريقة ما، فإنّ سياسات قيادة الجماعات المتباينة، هي الفن الجوهري للتعاون عبر الحدود مع حلفاء يمكنهم قيادة تغيير في جماعة «نحن».

Notes

- (1) See Ronald A. Heifetz, *Leadership Without Easy Answers* (Cambridge: Belknap/ Harvard University Press, 1994), chapter 3.
- (2) See Philip Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (New York: Harper and Row, 1957).
- (3) See, for example, the case of Easter Island, in Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*; Selznick, *Leadership in Administration*, chapter 2; or Jared

Diamond, *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed* (New York: Viking Penguin, 2005).

- (4) See, for example, the works of Chris Argyris; also Ronald A. Heifetz and Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
- (5) The Bible, Numbers 13–14; Aaron Wildavsky, *The Nursing Father: Moses as a Political Leader* (Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1984).
- (6) M. Sternin, J. Sternin, and D. Marsh, “Scaling Up a Poverty Alleviation and Nutrition Program in Vietnam,” in *Scaling Up, Scaling Down: Capacities for Overcoming Malnutrition in Developing Countries*, ed. T. Marchione (Amsterdam: Gordon and Breach, 1999).
- (7) For analyses of both the adaptive and the self-defeating aspects of defensive behavior at the individual level, see Anna Freud, *The Ego and the Mechanisms of Defense*, rev. ed. (New York: International Universities Press, 1966); and George E. Vaillant, *The Wisdom of the Ego* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993), chapter 1. At the group and organizational levels, see Wilfred R. Bion, *Experiences in Groups* (New York: Basic, 1961); Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston: Pitman, 1985); Larry Hirschhorn, *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life* (Cambridge, MA: MIT Press, 1988); Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning* (Boston: Allyn and Bacon, 1990); and Heifetz and Linsky, *Leadership on the Line*.
- (8) J. O. Hertzler, “Crises and Dictatorships,” *American Sociological Review* 5 (1940): 157–169.
- (9) At most, the framers gave Congress the power to outlaw the importation of slaves after 1808. They had initially chosen the year 1800, but that date was set back. In any case, the constitutional clause meant little. By the time of the federal convention, Virginia and Maryland had already stopped importation of slaves, because the birth of U.S.-born slaves proved sufficient for their economic aims. See James Madison, *Debates in the Federal Convention of 1787*, vol. 2 (Buffalo, NY: Prometheus, 1987), sessions of August 21, 22, and 25, 1787, pp. 442–447, 467–469.
- (10) William Ury, personal communication, September 1993.
- (11) See Ellen Chesler, *Woman of Valor: Margaret Sanger and the Birth Control Movement in America* (New York: Simon and Schuster, 1992); and Ronald A. Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*, chapter 8.



الجزء الثالث

حالات ضمن سياقاتها

الفصل الحادي عشر

القيادة لتعزيز التعايش تعزيز التماسك الاجتماعي بين الجماعات في المجتمعات التعددية

آلان بي. سليفكا

رئيس مشارك، هالسيون آسيت مانجمانت، إل إل سي

تقول منظمة الصحة العالمية إنَّ شخصاً واحداً يُقتل في الحرب كلَّ 100 ثانية، وأنَّه سقط عام 2000م وحده نحو ثلاث مئة وعشرة آلاف شخص في الحروب. وبالمجمل، فقد قُتل في الحروب التي دارت رحاها في القرن العشرين واحد وتسعون ومئة مليون شخص، نصفهم مدنيون. لذا، يُعدّ تعزيز التماسك الاجتماعي والتعايش بين المجموعات السكانية المختلفة من أهمّ تحديات زماننا هذا. ومن الواجب علينا أن نطوّر المعرفة والمهارات التي نحتاج إليها كي نعيش معاً بسلام أكبر. ومع أنَّ تحسين العلاقات بين الدول هو أمر فائق الأهمية، فقد نشب عدد متزايد من النزاعات الداخلية، التي امتدت نيرانها لاحقاً خارج حدود تلك الدول. حدث هذا في كلِّ من: البلقان، والشرق الأوسط، وإفريقيا. فمثلاً، سرعان ما طالت نيران الحرب الأهلية اللبنانية (1975–1990) سورية وإسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية. وعلى نحوٍ مشابه، تفاقمت حربا الكونغو الأولى والثانية في تسعينيات القرن العشرين، فأصبحتا في نهاية المطاف من أكثر الصراعات الدولية دموية في التاريخ؛ إذ خاضت غمارها مباشرة ثماني دول إفريقية.

ومثلما يحدث في أي علاقة، فمن المحتم أن يزداد صراع الجماعات المتباينة حدة، ما لم يُتخذ عمل تصحيحي على وجه السرعة.

وكان الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون قد صرّح بأنّ اتخاذ خطوات متواصلة، تضمن عدم انقسام البلد إلى أقسام تلجأ إلى تلبية احتياجاتها عن طريق تأجيج الصراع، يُعدّ من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق أي حكومة في العالم. أمّا رئيس تشيلي السابق ريكاردو لاغوس الذي يرأس حالياً نادي مدريد (Club of Madrid)، وهو مؤسسة مستقلة، تضم ستة وستين رئيس دولة سابقاً، تقدّم المشورة إلى القادة العاملين من أجل الديمقراطية، فيعبّر عن وجهة نظره باقتضاب: «ستعيش الأمة في حالة ضياع بغياب التماسك الاجتماعي». على أنّ الحكومات كانت - في أغلب الأحيان - تبدو غير مدركة لمسؤولياتها في بناء التماسك الاجتماعي وصيانتها، وللحاجة الماسة إلى إنشاء مؤسسات مكلفة بمسؤولية منع نشوب الصراعات والتخفيف من حدّتها. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحدّ فحسب، بل إنّ عدداً ضئيلاً فقط من الأشخاص يدركون ما تستطيع إنجازها الحكومات التي تكتسب القدرة على التخفيف من حدة التوترات. يُعرف التماسك الاجتماعي بأنّه قدرة المجتمع على الاعتراف بأنّ مواطنيه كافة يتمتعون بحقوق متساوية، مع الإقرار باختلافاتهم واحترامها وتقديرها. لذا، فإنّ قدرة المواطنين الذين ينتمون إلى خلفيات عرقية ودينية مختلفة، على العيش معاً ضمن مجتمع مشترك (أي التعايش)، مع احترام كلّ طرفٍ تفرّد الآخر وخصوصيته؛ أمرٌ رئيسٌ لتحقيق الرفاهية والازدهار. ومثلما باتت البيئة الصحية هدفاً عالمياً وتعبيراً عن المسؤولية الاجتماعية، فمن الواجب أن تصبح قدرة الناس على أن يشعروا، وهم في مجتمعاتهم وبلدانهم، بأنهم في وطنهم وبين أهلهم، قيمة اجتماعية عالمية وأولوية اجتماعية ملحة.

يتطلب تكوين ثقافة التعايش عدداً كافياً من قادة الجماعات المتباينة الذين يتقاسمون رؤيةً لمجتمع يعمل بتعاون وإيجابية في عالم من الاختلاف. وليس الوصول إلى مستقبل مشترك بين جماعات مختلفة ممكناً، إلا إذا وضع هؤلاء القادة تلك الرؤية وصاغوها وتعهدها بالرعاية، لتتحول من بضع جمرات إلى لهب وامنض. كما يجب أن يدركوا القوى المعادية للتعايش، وأن يعرفوا كيف يتغلبون عليها باللجوء إلى المعرفة والحلول التي وضعها قادة شجّعوا التماسك في مجتمعات متصارعة سابقاً، وشخصيات عملت في حقول سياسة التعايش وممارسته ودراساته.

إنَّه لمن المهم جداً أن يتحلَّى قادة التعايش بالشجاعة والقناعة والإرادة السياسية اللازمة للتغلب على قوى التشكيك والفصل. ويكشف تقاعس اليهود والعرب داخل إسرائيل عن مواجهة قوى من هذا القبيل عمّا ينجم عن الفصل، في حين يشهد إقدام القادة في إيرلندا الشمالية كلّها على تعزيز التعايش بين الكاثوليك والبروتستانت على فوائد التماسك الاجتماعي وآفاقه. لذا، يطرح هذه الفصل أمثلة على العوائق التي تعترض سبيل التعايش، أكثرها مأخوذ من وضع الصراع الحالي بين اليهود والعرب داخل إسرائيل. ويتناول الفصل بعد ذلك نموذج إيرلندا الشمالية لمناقشة المهام الملقة على عاتق القيادة على المستوى الحكومي، والمهام الملقة على عاتق القادة، بوصفهم أفراداً، للتشجيع على التعايش.

عوائق التعايش

كلّ مجتمع مقسّم هو مجتمع فريد بشعبه وتاريخه وثقافته وسياقه الديني. ومع ذلك، توجد ست مشكلات ومبادئ جوهرية مشتركة بين المجتمعات المقسّمة قاطبة.

ذكريات مؤلمة: صراعات دينية وعرقية وثقافية وإقليمية

يتذكّر أبناء قبائل وعشائر ومجتمعات أخرى، على مدي سنين طوال، أمثلة عن ازدراء علاقاتهم الحميمة وتحالفاتهم، وتصبح هذه الذكريات عرضة للتحريف في أثناء إعادة روايتها. ويزداد الجهل «بالآخر» بمرور الوقت وبوقوع تجارب مريرة، وهذا ما يؤدي إلى ترسيخ الشكوك. وهكذا، فقد تنقلب الغيرة، حتى بعد قرون من السلام الظاهري، إلى اضطرابات، بل إلى حرب، من حيث لا ندري على ما يبدو. وقد يؤدي الحقد التاريخي وانعدام الثقة والخوف إلى إعماء المجتمعات المستقطبة عن النفقات الباهظة عن الفصل، وعن فوائد الاحترام والتعاون المتبادلين.

الصدمة ومقاومة التغيير والركون إلى الوضع الراهن

يسارع الأعداء التاريخيون، الذين يحملون وجهات نظر متعارضة، إلى الاعتقاد أن التعاون مستحيل، وأن الآخر لن يصبح شريكاً موثقاً أبداً. فيُحجمون عن بذل الجهود الجبارة اللازمة لتسوية خلافاتهم. ولا تُفضي الشكوك الراسخة والأحقاد القديمة إلى نشوء مناخ عدائي فحسب، بل إنّ عدد المعترضين وحجمهم يقف سداً منيعاً تقريباً أمام التغيير الإيجابي.

يصطدم كثير من مستشاري الزواج غالباً بوضع يشبه هذا الوضع عندما يسألون زوجين تعيشين: «حسنٌ، لماذا ترغبان في الانفصال؟». ويرغب الزوجان كلاهما في حياة مستقلة بعيداً عن شريك ناغم ناكراً للجميل. وفوق ذلك كله، تبدو عقبات البقاء معاً من أكثر الأمور التي يتعذر تذليلها. ولكن الانفصال ليس بالخيار الذي يسهل تطبيقه: فالنفقات الاقتصادية باهظة جداً، والأخطار العاطفية والأمنية بالغة الخطورة، وتغيير المنزل أمر شاق جداً. وفي المقابل، فإن فوائد البقاء معاً فورية وجذابة؛ شريطة أن يتبادل الطرفان الاحترام والتقدير. وعوضاً عن اتخاذ قرار ببناء حياة مشتركة معاً على الرغم من الصعوبات، يركّز الزوجان على جميع الأسباب التي جعلت كلاً منهما يتعرّض للظلم وسوء المعاملة، وعلى ما يجعل بقاءهما معاً – ببساطة – بديلاً غير قابل للتطبيق. ويفضّلان العيش في تعاونة دائمة عوضاً عن السعي للتوصل إلى حل عملي.

خلفيات وتجارب وطرق تكيف مختلفة

يذكر ريوفين غال، عالم النفس الرائد في مجال التعايش، ثلاث عقبات رئيسة تعترض سبيل التقدم، هي:

- ضعف المعرفة الأساسية بالآخر واحتياجاته.
- الاختلافات الأساسية القديمة في القيم الثقافية.
- الاختلاف في شعور المجتمعات، وسلوكها، وردود أفعالها في ظروف متنوعة.

لقد درس علماء الأنثروبولوجيا مطولاً الجماعات ذات الاختلافات الثقافية الراسخة. ففي الشرق الأوسط – مثلاً – تُعدّ الاختلافات والعداية القبلية والعشائرية تجاه الغرباء، والنفور الراسخ نتيجة اختلافات دينية وثقافية وتاريخية قديمة الأجل، عقبات رئيسة تحول دون التعايش السلمي. وقد يُسهّم تفاوت مستوى المعيشة، وتعاكس الأكثرية عن منح أفقر الأقليات بارقة أمل بالحصول على تكافؤ الفرص، في تفاقم هذه الاختلافات، وإلى عدم قبول الآخر. وبعد بضعة أجيال من سوء المعاملة المزمّن، ستشعر الأقلية المضطهدة باليأس، وتعتقد أن لا سبيل إلى تحسين الظروف الراهنة سوى الحرب الأهلية، أو قلب الحكومة بالقوة. وبمرور الوقت، يغدو ضعف الوعي باحتياجات الأقليات أشدّ مضاضةً، وتردّ الأقلية بإلقاء اللائمة على استهانة الأكثرية

بقيم ثقافية مَعيبة. ويطفو الاستهتار والقسوة والثورة والكراهية على السطح لدى الجانبين. وتغدو الحاجة إلى مجتمع مشترك أكثر وضوحاً من ذي قبل، ولكن القدرة والرغبة في إنشائه تبدو أشبه بحلم بعيد المنال.

رغبة الأقليات في الاندماج من دون خسارة الهويتين: الثقافية والدينية

كيف يمكن للأقليات أن تشعر بالراحة، وتحافظ على هوياتها، وتتعلم في الوقت ذاته بفوائد الحياة والاهتمامات المشتركة؟

فمثلاً، يفتخر العرب الذين يعيشون في إسرائيل أَيْما فخر بحفاظهم على هويتهم وثقافتهم وانتمائهم الوطني بوصفهم فلسطينيين، وَيُعَدُّون أنفسهم عرباً فلسطينيين يعيشون في إسرائيل، لا إسرائيليين. ويتخلف أكثرهم عن الالتحاق بالخدمة العسكرية في جيش الدفاع الإسرائيلي، وعن المشاركة في الحياة المؤسسية الإسرائيلية. وقد قامت الحكومة حديثاً، في مسعى منها لجعل المواطنة التزاماً مشتركاً، بتأسيس قوة الدفاع المدني، التي يستطيع العرب الانضمام إليها عوضاً عن الخدمة في جيش الدفاع الإسرائيلي. لكنّ تقاعس العرب عن الانضمام إلى هذه المؤسسة يلقي الضوء على حجم الصعوبات التي تحول دون إنشاء مجتمع متكامل.

وقد أظهر استفتاء أجرته مبادرات صندوق إبراهيم (Abraham Fund Initiatives) حديثاً أنّ ما نسبته 84% من المواطنين اليهود يشعرون بأنّ إسرائيل وطنهم، في حين لم يشعر سوى 34% من العرب بذلك. واشتدت الضغوط التي يعانيها العرب، بسبب الشعور أنّهم غرباء في بلدهم. على أنّ الاستبانات تشير أيضاً إلى أنّ قلةً من العرب يرغبون في مغادرة إسرائيل؛ لشدة تعلقهم ببيوتهم وأراضيهم وحدائقهم وأماكن ولادتهم، وكذلك لأنّ حريتهم أكبر، ومستوى معيشتهم أعلى بفارق كبير عن بقية الفلسطينيين في العالم. لذا، يشعر العرب ببُعدهم عن المجتمعات العربية الأُخرى في المنطقة على الرغم من الصلات الوثيقة التي تربطهم بها، ويشعرون في الوقت ذاته بوجود صلات مهمة، مع أنّها أكثر بُعداً، مع إسرائيل. والنتيجة هي غموض وإحباط ناجمان عن عدم شعورهم بأنّهم يعيشون في وطنهم.

التمييز وعدم تكافؤ الفرص

على الرغم من انخفاض مستوى رضا العرب على نحوٍ ينذر بالخطر، تُواصل الأكثرية اليهودية صمّ آذانها عن مطالب العرب التي راوحت مكانها (من قبيل المخاوف الأمنية، وقلة اهتمام العرب بالمشاركة في الشؤون الإسرائيلية مشاركة تامة). والنتيجة هي مستوى متصاعد من سخط العرب على ظروفهم الحالية، وتوجّه متنامٍ نحو إلقاء اللوم على جيرانهم الإسرائيليين. فمثلاً، يتحدث العرب في إسرائيل عن مكابدهم التمييز الشديد والاضطهاد القومي، ومصادرة الأراضي، والظلم في توزيع الموارد، والتهديد بالترحيل. وغالباً ما يقولون إنّ بلدهم (إسرائيل) في حالة حرب مع شعبهم (الفلسطينيين)، ويشيرون إلى أنّ عدداً كبيراً من أقاربائهم يعيشون في الأردن ولبنان وغيرهما من الدول العربية المجاورة. ومع ذلك، لا يتحدث القادة السياسيون المعروفون عن هذه المشكلات بالقدر الكافي، ولا يقومون بما يكفي لمعالجتها.

في عام 2002م، أوصى تقرير مكوّن من ثماني مئة صفحة، أعدته لجنة أور، التي أسسها رئيس القضاة تيودور أور في أعقاب الاضطرابات العربية التي اندلعت عام 2000م؛ بإجراء تغييرات عدة في السياسات الحكومية المعنية بالمواطنين العرب في إسرائيل، واقرحت «لجنة لايبند» بعد عام من ذلك سياسات وبرامج محدّدة لمعالجة الإقصاء والتمييز. ومع أنّ تعليقات كثيرة أثنت على هذين التقريرين، فإنّ الحكومة الإسرائيلية تجاهلتهما وتجاهلت توصياتهما إلى حدّ كبير.

وفي واقع الأمر، ما لم يلمس العرب تقدّماً، فسيلازمهم شعور بالظلم والتعاسة، وبأنّ وجودهم غير مرغوب فيه. وحدث ما كان متوقعاً، فبعد أن راحت الأقلية العربية تتحدث بصراحة أكبر عن همومها واحتياجاتها، طغت على المجتمعين العربي واليهودي علامات أكثر من الفصل عوضاً عن التكامل. وأعرب العرب عن رغبتهم في مزيد من السيطرة على نظامهم التعليمي، وهذا ما قد يؤدي إلى تعميق الاختلافات الثقافية، مع أنّ الاستبانات تشير إلى أنّهم، في الواقع، ينشدون فرصاً متكافئة في مجالات مهمة كثيرة من مجالات الحياة المدنية. إضافة إلى ذلك، يرغب العرب في أن تكون إسرائيل دولة لمواطنيها، في حين يفضل المواطنون اليهود بشدّة دولة ديموقراطية يهودية. ويرغب العرب أيضاً في الشعور بأنّ احتياجاتهم معترف بها ومحترمة، وفي اختبار إحساس بالانتماء الحقيقي.

يقول أميت ساعير، وهو ضابط في جيش الدفاع الإسرائيلي يحمل شهادة الماجستير في دراسات التعايش: «إنَّ ضعف الإرادة يمثِّل العائق الرئيس أمام نتيجة من هذا القبيل»، ويضيف قائلاً: «يُعزى ضعف إسرائيل في وضع السياسات المتعلقة بالأقلية العربية، في المقام الأول، إلى ضعف متعدّد المستويات في إرادة التعامل مع القضية بجدية. وكذلك فإنَّ ضعف الإرادة موجود لدى الجمهور اليهودي، والإدارة والبيروقراطية الإسرائيلية، ودوائر صنع السياسة الإسرائيلية».⁽¹⁾

كان إسحق رابين، آخر رئيس وزراء إسرائيلي، يقول علانية بأهمية تحقيق المساواة بين مواطني إسرائيل من اليهود والعرب. وقد أطلق عدد من رؤساء الحكومات بعد ذلك وعوداً انتخابية، ولكنَّ حواراً هادفاً بين المواطنين العرب واليهود لم يخرج إلى النور بسبب أزمات كبيرة؛ كالانتفاضة، وقضايا سياسية محلية شائكة أخرى. لقد قدّمت المشكلات العملية المصاحبة للعيش في منطقة تحفل بالحروب ذريعة لتجاهل الصراع الداخلي.

غياب جهة تُعنى بمسؤولية تعزيز التماسك الاجتماعي

تفتقر الأقلية والأكثرية في إسرائيل إلى جهة تمثيلية رسمية مكرّسة لتأسيس تماسك اجتماعي من شأنه تعزيز التعايش بفاعلية. فعلى الجانب اليهودي، ليس ثمة مفوضية أو وزارة أو مجموعة، سواء دائمة أو انتقالية، مكلفة بتعزيز مستقبل مشترك يعود بالنفع على الطرفين. لقد درجت العادة أن يتعامل مكتب رئيس الوزراء ولجنة وزارية مع القضية العربية؛ وكان الموعد العرضي مع وزير ما لمناقشة شأن من شؤون العرب أو الأقليات يتخذ طابعاً احتفالياً إلى حدٍّ كبير، لعدم وجود ميزانية لدى الوزير. ونظراً إلى ازدحام جدول أعمال رئيس الوزراء بصورة دائمة؛ كانت الحاجة الماسة إلى تعزيز العلاقات اليهودية العربية وتشجيع السياسات التي تدعمها، تقع دائماً ضحية أزمة اليوم أو الأسبوع. وبات السؤال الجوهرى المطروح: هل سيحصل تقدّم أكبر، في حال وجود قيادة أفضل واستعداد أكبر للتعامل مع التحديات الصعبة لعلاقات الأكثرية بالأقلية، على الرغم من ضغوط الحياة اليومية في إسرائيل المنبثقة من المشاغل الأمنية الكبيرة.

وفي الجهة الأخرى، تقود المجتمع العربي اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية العربية في إسرائيل، التي تُعرَف شعبياً بلجنة المتابعة العربية، حيث يتكون أكثر أعضائها من محافظين عرب ومفكرين وغيرهم من قادة المجتمع، وهي تحظى باحترام ونفوذ كبيرين، مع أنَّها غير

منتخبة شعبياً. وأوضح بيان رؤية وضعه حديثاً أعضاء من هذه المجموعة أنّ المواطنين العرب يشعرون بأثار التمييز، ولا يشعرون بشدة وعلى نحو حصري بأنهم جزء من الدولة اليهودية، ويرغبون في مزيد من المؤسسات العربية الحصرية، إضافة إلى حقّ النقض بشأن القرارات السياسية الرئيسة. ولم تأتِ الوثائق الأربع، التي أصدرتها قريباً مجموعات عربية مختلفة، على ذكر أهمية التعاون بين المجتمعين أو الرغبة فيه، ولم تطرح رؤية لمستقبل مشترك. ويبدو أنّ المجموعات كلّها لا تميل إلى التشجيع على التعايش بفاعلية، وهذا ما يتطلب تدخلاً عاجلاً من قادة الجماعات المتباينة، والعمل على رآب الصدع، وتنمية التماسك الاجتماعي الضروري لبناء مستقبل مشترك.

عندما يدرس المرء ما حقّقه بلدان (مثل: كندا، ونيوزلندا وموريشيوس، والولايات المتحدة الأمريكية، وقبرص، وإندونيسيا، وإيرلندا الشمالية) من نجاح في جمع شمل مجتمعات، كانت ممزّقة فيما سبق، وأرجحية أن ينمو اقتصاد إسرائيلي أكثر تكاملاً وتماسكاً بما يصل إلى عشرة مليارات شيكل وفقاً لبعض التقديرات؛ فلا بُدّ له من أن يسأل عن سبب تقاعس القادة العرب واليهود، على حدّ سواء، عن التفكير في مستقبل مشترك. إنّ تحسُّن فرص التوظيف في المجتمعات العربية رهن بتحسُّن مستوى المعيشة في إسرائيل بمجملها. وإذا اتفق الطرفان على إحلال حركة تقدمية مكان الخوف، ووافقاً فعلياً على استكشاف أفضل السُّبل لبناء مجتمع مشترك، وتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من فوائد اقتصادية واجتماعية وأمنية، فبوسعهما الخروج من جدل عقيم لا ينتهي، والتوصل إلى حلول ملموسة.

ولسوء الطالع، لم تطوّر إسرائيل ثقافة تماسك قطّ، ناهيك عن أنّ قادتها لا يشجّعون عليها حالياً. مع أنّ التماسك الاجتماعي يُعدّ قيمةً، ويقتضي أن تكون المسؤولية اجتماعية مترابطة وتعاونية تراعي الآخرين. والأكثر أهمية أنه ينمّ عن الاستعداد للعمل لتحقيق التعايش على الرغم من الاختلافات. ومع ذلك، لا يُعدّ غياب ثقافة التعايش والتماسك حتى الآن عائقاً دائماً؛ فالعائق الحقيقي هو غياب قيادة تعترف بضرورة إيجاد ثقافة من هذا القبيل في المجتمعين كليهما.

القيادة: المهام الملقاة على عاتق الحكومة

يُنَاط بالحكومات، خاصة، مسؤولية اتخاذ خطوات فعلية لتشجيع على المساواة والتنوع والدمج والتعايش بين الناس الذين يعيشون ضمن حدودها. وتقدّم الجهود، التي بذلتها إيرلندا الشمالية لتوطيد التعايش السلمي، والتماسك الاجتماعي بين الكاثوليك والبروتستانت، نموذجاً ممتازاً. فإهاء الصراع بين هذين المجتمعين إنجازٌ جديرٌ بالذكر؛ ومع أنّ الجماعتين تملكان قواسم مشتركة كثيرة على ما يبدو، فجذور الصراع تعود إلى مئات السنين. وقد عُدَّ احتلال إنجلترا لإيرلندا الشمالية عائقاً كبيراً حال دون التعايش؛ نظراً إلى أهمية قضية الأرض. وخلفت سلسلة من الحروب والعنف والضحايا صدوعاً كبيرة أيضاً. وختاماً، فقد كان المجتمع الكاثوليكي أشدَّ فقراً وأقلَّ تطوراً بكثير، وهذا ما أشعل حقداً ناجماً عن الاضطهاد والظلم والتعصب لأجيال.

وعلى الرغم من جذور النزاع العميقة والأنشطة الكثيرة المسببة للانقسام لدى الجانبين، فقد كلفت الهيئة الاستشارية الدائمة لحقوق الإنسان التابعة للحكومة عام 1985م (بعد اعترافها بعدم جدوى المنهجيات الاقتصادية والعسكرية في إنهاء الصراع)، ماري فيتزدوف وهو فريز بإعداد تقرير عن فرص تعزيز التعايش والتماسك الاجتماعي. وأوصى تقريرهما بإنشاء وحدة في صميم الحكومة لمعالجة العلاقات بين المجتمعات، إضافة إلى وحدة مستقلة خارج الحكومة لتعزيز التماسك الاجتماعي. وعُدَّت الوحدة الحكومية، التي تأسست عام 1987م، بداية مهمة. ويشمل تفويضها حالياً العدالة والمساواة، والعلاقات بين المجتمعات، والتقييم والبحوث، والتنوع اللغوي، والدمج الاجتماعي.

منذ ذلك الحين، توسّع مجلس العلاقات بين المجتمعات غير الحكومي، الذي تأسس في يناير من عام 1990م، بطاقم عمل مكوّن من سبعة أشخاص، وبات يضم خمسة وعشرين عاملاً، وارتفعت ميزانيته الأولية من نحو مليوني دولار إلى 12.6 مليون دولار، قدّمتها الحكومة البريطانية والاتحاد الأوروبي. وتقدّم الحكومة التمويل أيضاً إلى مجالس المقاطعات المحلية، التي وافقت رسمياً على أهداف عملية التماسك الاجتماعي.

في غضون ذلك، قام الباحثون بمسح آراء آلاف الأشخاص لتكوين فهم كامل عمّا يعترض سبيل التماسك الاجتماعي من عقبات. فمثلاً، طلب الباحثون في إنكور (INCORE)، وهي مؤسسة

رائدة يقع مقرها في جامعة أولستر وتعمل في مجال التعايش، إلى الذين استُطلعت آراؤهم اختيار هدف لسياسة العلاقات بين المجتمعات في البلد من بين احتمالات ثلاثة:

- قبول التوجّه نحو مجتمع مقسّم، والسعي لعلاقات مستقرة داخل المجتمعين وفيما بينهما.
- التشجيع على مجتمع مشترك ومتكامل بصورة أكبر، والتشجيع على احترام الهوية والتنوع الثقافي أيضاً.
- انتفاء الحاجة إلى وجود سياسة علاقات بين المجتمعات.

نُشرت نتائج استبانة إنكور في نوفمبر من عام 2004م، وكانت مدهشة. وعلى الرغم من الآراء المتطرفة التي تكوّنت خلال عهود من الدم والصراع، أعرب ما نسبته 82 % من المشاركين في الاستبانة عن رغبتهم في تعزيز احترام الهوية الفردية والتنوع الثقافي، مع التشجيع في الوقت ذاته على مجتمع أكثر تكاملاً. ولم يرغب سوى 15 % من المشاركين في الإبقاء على مجتمع مقسّم، ورأى 2 % منهم فقط أن لا حاجة إلى الاستمرار في العمل لتأسيس سياسة العلاقات بين المجتمعات. وطوّر أيضاً ناشطون ومنظمات اجتماعية، خلال عشرة أعوام، مقداراً هائلاً من المعلومات، التي تتناول فوائد المستقبل المشترك، وأخطار استمرار المتاعب. وكانت تلك المعلومات موجّهة إلى الجمهور وجماعات فرعية محدّدة، تضم سياسيين وجمعيات دينية ومجتمع الأعمال.

وفي المقابل، قاوم كثير من الكاثوليك والبروتستانت وقادة في حكومة إيرلندا الشمالية هذه الخطوات. لكنّ وزير الدولة البريطاني، وهو ممثّل إنجلترا الرئيس في إيرلندا الشمالية، أكّد أنّ الخدمة العامة في البلد تدعم هذه الجهود، التي حصلت أيضاً على تأييد وتشجيع كبيرين من قادة رئيسيين داخل الحكومة وخارجها.

وقدّمت أطراف ثالثة، منها الاتحاد الأوروبي، أموالاً طائلة لضمان الاستقرار الإقليمي؛ بإطلاق مساع ترمي إلى بناء مستقبل مشترك بين الكاثوليك والبروتستانت. وقد أسهمت هذه الأموال إسهاماً لا يُقدّر بثمن في تغطية نفقات الدراسات والاجتماعات الخاصة والمواد الإلكترونية والمكتوبة التي ساعدت البلد على وضع رؤية لمستقبل مشترك بعد أن كانت حلبة صراع. وفعلاً،

فإنه غالباً ما تتعثر أي عملية تمتد سنوات عدّة، وترمي إلى التشجيع على التماسك الاجتماعي، ما لم يقيض لها تمويل من مصادر خارجية.

كتب بول مورفي، وزير الدولة في إيرلندا الشمالية، مقدّمة لإطار العمل السياسي والإستراتيجي للعلاقات الحسنة في إيرلندا الشمالية، الذي عنوانه «مستقبل مشترك» (A Shared Future)، ويُجمل التزام الحكومة بالتعايش بوصفها سياسة جوهرية: «تسعى رؤية الحكومة لمستقبل إيرلندا الشمالية إلى بناء مجتمع مسالم دامج مزدهر مستقر عادل، يستند بثبات إلى تحقيق المصالحة والتسامح والثقة المتبادلة، وإلى صيانة حقوق الإنسان والدفاع عنها. وترتكز هذه الرؤية على الشراكة والمساواة والاحترام المتبادل بوصفها قاعدة للعلاقات الحسنة. ويدور جوهر المصالحة على نبذ العلاقات المبنية على التوجس وسوء الظن، وإنشاء علاقات عمادها الاحترام المتبادل والثقة. ووفقاً لما سبق، يغدو التغيير واجباً عندما تكون العلاقات قد نشأت - منذ أمد طويل - في ظل التهديد والخوف. ويجب إنجاز هذا التغيير عن طريق السياسة، وحسن التعامل مع ذلك التهديد والخوف؛ إذ سيؤدي ضعف الثقة، برأيي، إلى نكسة على صعيد التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛، والإخفاق في استثمار مواهب مجتمعنا الأكثر تنوعاً. وتدعم مبادئ هذه الوثيقة وأهدافها الأساسية المساعي التي نبذلها جميعاً، حكومة وممثلين سياسيين وسلطات محلية ومجتمع مدني، لبناء مستقبل مشترك لنا جميعاً في إيرلندا الشمالية».⁽²⁾

تُجمل خطة العمل الحكومية الثلاثية الأولى، التي أعلن عنها عام 2005م بوصفها جزءاً من هذه المساعي، الأعمال التي يجب أن تقوم بها جهات كثيرة لتعزيز التماسك الاجتماعي، ومنها الجهات المشرفة على الإسكان والتعليم والثقافة والتجارة والصحة والسلامة. وتقدّم خطة العمل أيضاً المؤشرات التي يجب أن تستخدمها الحكومة لمتابعة التقدم على صعيد التعايش السلمي، ومن ضمنها مواقف المواطنين بعضهم من بعض.

وخلاصة القول، أن إيرلندا الشمالية لا تُظهر تجربة الحاجة إلى قيادة من جانب الحكومة فحسب، بل من جانب باحثي التعايش والمؤسسات غير الحكومية والمواطنين، وذلك لتقديم الدعم المعنوي والبحوث والكوادر البشرية اللازمة لجعل فكرة المستقبل المشترك هدفاً وطنياً.

القيادة: المهام الملقاة على عاتق القائد والأفراد

يشير القادة الذين يحاولون التواصل مع الآخر مخاوف ضمن جماعتهم من الخيانة والخطر وزوال هوية الجماعة. ويُنعَتون أيضاً بأنهم حمقى قصار النظر غير عمليين، بل حتى خونة. وما لم يكرّس بعض الناس أنفسهم لدعم التقدم على صعيد التعايش، فقد تتأمر قوى سياسية وعناصر متطرفة، مستغلة ظروفًا داخلية وأحداثًا خارجية لتأخير العمل. وتؤدي تأخيرات من هذا القبيل، في جو من انعدام الثقة، إلى السلبية والارتباك والشك في إمكانية التوصل إلى أي حل.

وبوجه عام، يتعرّض القادة السياسيون الذين يشجّعون على التعايش السلمي لضغوط شديدة وتهديدات خطيرة لشرعيتهم، ولا سيما في المناطق التي دامت فيها الصراعات مئات أو حتى آلاف السنين. ويجب أن يتحلّى مَنْ يشجّعون على التعايش في ظل ظروف صعبة من هذا القبيل، بقدر استثنائي من القوة الداخلية والقناعة والشجاعة.

في نهاية المطاف، فإنّ حدوث تغيير اجتماعي ذي شأن، هورهن باستعداد بعض القادة لاتخاذ مواقف صعبة غير شعبية. وممّا لا شكّ فيه أنّ وجود قائد حكيم في القمة ضروري – في أغلب الأحيان – لإنجاح الجهود الرامية إلى وضع رؤية جديدة، وكسب تأييد واسع النطاق بين الجمهور، الذي يفترق عادة إلى القدرة على تخيل تغيير اجتماعي ضخم وتصديقه. ويستطيع فرد، يحظى بتقدير كبير ويشجّع باستمرار على وضع جدول أعمال لتغيير اجتماعي، إقناع الجمهور شيئاً فشيئاً بقبول أعداء الماضي، واتخاذهم شركاء في مستقبل مشترك.

وفي هذا السياق، يُجسّد نيلسون مانديلا، والأسقف ديزموند توتو، وإليانور روزفلت، ومارتن لوتر كينغ جونيور، والماهماتا غاندي؛ التصميم والإيمان والصبر والجلد لرأب الصدع العميق، وتبني التغيير الاجتماعي. ويوجد أيضاً أشخاص آخرون قادوا جهود التماسك الاجتماعي، منهم الفائزون بجائزة نوبل للسلام، أمثال: شيرين عبادي (إيران)، وداو أونغ سان سو كاي (بورما)، وريغوبيرتا مينشو، إضافة إلى إيلين جونسون سيرليف، رئيسة ليبيريا وأول سيدة تُنتخب رئيسة دولة في إفريقيا.

وفي ظل غياب عمل قادة من هذا الطراز، ومن دون دعم فاعل من مؤسسات وقادة آخرين ذوي نفوذ في المجتمع كلّ، يصبح من المستحيل تعبئة عدد كافٍ من الأشخاص لإحداث تغيير

جذري، وتبني رؤية بديلة مقبولة وقابلة للتطبيق. ولسوء الطالع، لا يتحلّى سوى عدد قليل من الناس بشجاعة التحدث عن الحاجة إلى التغيير، على الرغم من شعبية هذا النوع من المواقف.

تلقي القصة الرمزية الآتية الضوء على أهمية القيادة: عندما خرج بنو إسرائيل من مصر، واجهوا البحر الأحمر، وهو عائق لا يُقهر ظاهرياً. حيث كانت مياه عميقة خطيرة أمامهم، والجيش المصري يلاحقهم أيضاً. وقد تجمّد الناس في أمكنتهم خوفاً وتوجّساً، حتى قفز إلى الماء شخص يُدعى ناخشون. وبطريقة ما، انشق البحر المتلاطم الأمواج، ونجح جميعهم في العبور إلى الجهة الأخرى. لقد خطا شخص واحد خطوة حاسمة، وتبعه آخرون، وتجنّبوا جميعاً الكارثة.

ختاماً، لا تُنذر الأحقاد التاريخية في كثير من الصراعات إلاّ بمزيد من العبث والكوارث، وبمعاناة وألم وموت بلا نهاية. وقد يُسهم الإقدام على تجريب منهجية جديدة؛ أي الاستعداد للقيادة عن طريق الجماعات، في تبديل المواقف التي يبدو جُلّها مستعصياً.

تحسين القيادة من أجل التعايش

نظمت كوايكرزيستانس إنترناشيونال (Coexistence International)، وهي مبادرة تشجّع على التعايش، مؤتمراً بجامعة برانديس في يونيو من عام 2006م؛ وقد خرج باحثون من الحضور بعدد من التوصيات، أبرزها:

- الاعتراف بتنوع المجتمع ضمن حدود الدولة وتحديد.
- الاعتراف بالتنوع بوصفه حقيقة تُسهم إيجاباً في التنمية الاقتصادية والتطور الأخلاقي في البلد.
- إقرار الإعلانات والمواثيق الدولية ذات الصلة باحترام الاختلافات والتسامح والسلام، وتطبيقها.
- العمل مع الجهات الحكومية الوطنية والمحلية، والمؤسسات الاجتماعية والمدنية، وقادة المجتمع؛ لتحديد العقبات الرئيسة التي تعترض سبيل التعايش، ووضع سياسات لتخطيها.
- إنشاء مؤسسات لتطبيق هذه السياسات ومراقبتها، بالتعاون مع الجماعات المدنية والاجتماعية.

- جمع السياسات وتنسيقها ضمن قوانين بحسب الحاجة.
- إطلاع الجمهور على فوائد السياسات، وإشراكه في عملية وضعها وتطبيقها.
- العمل مع مختلف جماعات الهوية بانتظام، حتى تشعر أنها مشمولة بسياسات الحكومة وبرامجها.

أودّ أن أضيف في هذا المقام، الحاجة الماسة إلى تكليف شخص أو أشخاص بمسؤولية التشجيع على الدمج والمساواة؛ على أن يحظى هذا الشخص باحترام القادة الآخرين، وأن يمارس عمله وأنشطته من مكان معروف للجمهور، وأن يكون لديه عاملون وميزانية تتناسب مع مهمة وضع السياسات والبرامج. لقد أنشئت مناصب مشابهة لقضايا أخرى أوسع نطاقاً. فمثلاً، برزت الحركة البيئية قبل أربعين عاماً من ضبابية نسبية لتوحد عدداً من المجالات التي تضم الحراج، والمياه، وإدارة الفضلات، وتربية الدواجن، ونوعية الهواء، والمناخ. وبحلول موعد قمة الأرض عام 1992م، عيّنت أكثر الدول وزيراً للبيئة، ليتراًس مؤسسة مكلفة بمسؤولية حماية الموارد الطبيعية.

يجب أن تعمل الحكومة على نحو يُشعر الناس كافة بالأمان، ويكفل لهم الحصول على فرص متكافئة، ويُبعد عنهم شبح الخوف والقلق من جرّاء اختلافهم. ويتعيّن على كلّ حكومة تقبل بذلك الدور أن تنشئ وزارة للمساواة والتماسك الاجتماعي، وأن تكلفها بمسؤولية منح سكان البلد قاطبة حقّ الحياة مع الآخرين في بيئة يسودها الاحترام والأمان. ستساعد وزارة كهذه الحكومة على إنجاز المهمة، وتشجّع الجهات الأخرى جميعها على الانتباه إلى ضرورة تشجيع الطاقة البشرية الكامنة والحياة التعاونية. ومن شأن وزارة كهذه أيضاً أن تحتّ المدارس على تعليم مادة التعايش؛ أي السبيل الأفضل للعيش مع الآخرين، وجعل النجاح في هذه المادة ضرورياً في اختبارات القبول في الجامعات.

ولكسر الجمود في المجتمعات الممزّقة، يجب أن يشدّد القادة على أنّ الكراهية وانعدام الثقة والفصل تستنزف نفقات اقتصادية قابلة للقياس، وأنّ التماسك الاجتماعي يؤدي إلى تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية ملموسة. وغالباً ما تعاني المناطق التي تعيش فعلياً في حالة حرب ضائقة اقتصادية؛ لأنّ قادة الأعمال قلّما يستثمرون في هذه المناطق، بسبب الصعوبات الملازمة لأوضاع من هذا القبيل على صعيد قوة العمل والتجهيزات. ويتراجع أيضاً الاقتصاد المحلي في المناطق التي تعيش حالة صراع؛ لأنّ الناس يمتنعون عن التعامل مع التجار الذين يؤيدون الطرف

الآخر. ففي إسرائيل مثلاً، تتناثر مصالح العرب واليهود باتساع في الجليل والنقب، وفي المدن المختلطة، مثل: عكا، وحيفا، وتل أبيب، والناصرية، وبئر السبع، والقدس، واللد، والرملة. ومثلما يحدث في البلدان الأخرى التي تعاني اضطرابات مدنية، فقد تراجعت التجارة بين المجتمعين العربي واليهودي تراجعاً حاداً، في أعقاب اندلاع أعمال مخلة بالأمن بين المواطنين العرب في أكتوبر من عام 2000م.

ومع ذلك، يُثبت ما حدث في جنوب إفريقيا وإيرلندا الشمالية أن التخفيف من حدة الصراعات التي وُلدت من رحم معاناة وآلام عميقة الجذور، بل حتى تسويتها نهائياً، أمرٌ في متناول اليد. ولكنّ تقدّماً من هذا القبيل يتطلّب سنوات من الحوار الذي يبدو عقيماً في الظاهر. وفي نهاية المطاف، يجب أن يقترن القول بالفعل، فالأعمال المثبتة وحدها تطرد الشك وتعزّز الثقة، ويجب أن يكون التغيير تصاعدياً. ويفوق ذلك أهمية أن يرى كلّ طرف مزيداً من احتياجاته وقد لُبّيت شيئاً فشيئاً، ما دامت الفوائد الفعلية والملموسة تكرّس عملية التعافي وتسرعها. وغالباً ما يؤدي التخفيف من حدة الصراع إلى تحفيز النمو الاقتصادي، عندما يبدأ قادة الأعمال بالاستثمار في مناطق الصراع السابقة مثلاً.

وفي المقابل، يمثل الجهل بفوائد التماسك الاجتماعي، وضعف الثقة بها، العائق الأكبر الذي يعترض سبيل التماسك الاجتماعي. ومن ثمّ، تقع على عاتق القادة الذين يدعون إلى التماسك الاجتماعي مسؤولية شرح النفقات الباهظة التي يتكبّدها المجتمع الذي يعاني دائماً اضطرابات عدّة، وكذلك الفوائد التي يجنيها المجتمع الذي يشجّع على التعايش والانسجام الاجتماعي.

خلاصة

تستطيع الجهات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية تأدية عمل مهم على صعيد تسهيل التعايش حتى في المناطق المستقرة نسبياً. ففي الولايات المتحدة مثلاً، باتت تحديات التعايش المنبثقة من ضغوط الهجرة أكثر أهمية وإلحاحاً. وقد تستفيد الولايات الجنوبية الشرقية والجنوبية الغربية، إضافة إلى تلك المناطق إجمالاً، من دراسة الاحتياجات والتوترات الاجتماعية من زاوية التعايش، ومن إنشاء مؤسسات مكلفة بمسؤولية تسهيل التماسك الاجتماعي. وتتفاقم الضغوط

الاجتماعية إذا تعرّضت إلى إهمال طويل الأمد، ولن يكون استيعاب هذه الضغوط المتنامية ممكناً إلا بالتعامل مع السياسات عن طريق المؤسسات، والاستجابات المصمّمة لرعاية التماسك.

وفي نهاية المطاف، فإنّ التماسك الاجتماعي هو نتاج مجتمع يُدرك ثقافة التعايش، ويعي فوائده وتبعات فشله. ويتطلّب التماسك الاجتماعي قبولاً واسع النطاق لرؤية تُعدّ المستقبل المشترك عاملاً جوهرياً يُسهم في زيادة إنتاجية المجتمع إلى الحدّ الأقصى. ولن يتحقّق هذا القبول إلا بدعم فاعل تقدّمه مؤسسات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمدنية ومؤسسات الأعمال، ودعم آخر يقُدّمه قادة حكوميون يرغبون في وضع التعايش ومزيد من التماسك في صدارة سلّم الأولويات، إضافة إلى عن وضع سياسات وبرامج تشجّع على تلك القيم الأساسية، وتدافع عنها.

وقد أظهرت التجارب في مناطق عدّة، أنّ الجهود التي تُبذل لتشجيع التماسك الاجتماعي قد تتمخّض عن مجتمع مشترك، على الرغم من العقبات الموجودة منذ زمن طويل، وذلك عندما تسود العدالة، وتتوافر الإرادة السياسية. فإمّا أن تتعايش المجتمعات، وإمّا أن تُدمّر نفسها بنفسها. ولحسن الطالع، فإنّ التعايش قابل للتحقيق بكلّ تأكيد؛ شريطة توافر القيادة الملائمة.

Notes

- (1) Amit Sa'ar, personal communication.
- (2) Office of the First Minister and Deputy First Minister, A Shared Future: Policy and Strategic Framework for Good Relations in Northern Ireland, March 21, 2005, <http://www.asharedfutureni.gov.uk>.



الفصل الثاني عشر

جمع شمل الجماعات السياسة في إفريقيا وغيرها

روبرت آي. روتبيرغ

كلية هارفارد كينيدي

في أجواء من الأزمات الحادة، اجتمعت للمرة الأولى عام 2003م شخصيات سياسية إفريقية مرموقة ذات خبرة من أجل تحقيق هدف معلن، ألا وهو تعزيز القيادة في قارتهم. وكانت الكونغو والسودان وزيمبابوي (ناهيك عن ليبيريا وسيراليون) تعاني إخفاقات هائلة قديمة العهد على صعيد القيادة. فما الذي يمكن عمله؟ هل يمكن تحسين أداء القيادة في إفريقيا؟ هل يمكن معالجة بعض من عيوب قيادة الجماعات المتباينة الفاضحة في منطقة جنوب الصحراء الإفريقية؟ هل يمكن تعليم القيادة المسؤولة بوصفها مجموعة مهارات؟ هل يمكن نقل هذه المهارات من البلدان الإفريقية، التي امتازت قيادتها ببراعة كبيرة في سبيل الخير، إلى البلدان الإفريقية التي تفتقر بشدة إلى القيادة؟ أو: هل ثمة قضايا بنيوية حاسمة، أو عيوب مؤسسية، أو عوائق ذات علاقة بالدخل، أو عقبات ثقافية تكبح جماح تعزيز قيادة السياسة الإفريقية؟

من المحتمل أيضاً أن مفهوم «جمع شمل الجماعات» كان مفهوماً غريباً عن إفريقيا. وهل يعقل أن تعمل القيادة، بصورة رئيسة، بمبدأ المحصلة الصفرية في طائفة متنوعة من البلدان، التي تعاني شحاً في رأس المال الاجتماعي والثقة المتبادلة، وفائضاً في المنافسة العدائية على فوائد محدودة وسلع حقيقية شحيحة؟ في واقع الأمر، كان معظم الرؤساء ورؤساء الوزراء ورجال

السياسية الأفارقة إقصائيين لا دُعاة دمج. وبات نيلسون مانديلا الدعي الأكبر إلى الدمج، ولكنه القائد الفذ في إفريقيا. أمّا غيره، أمثال: موبوتو سيسسي سيكو في الكونغو/ زائير، وجومو كينيا تا ودانييل أرابموي في كينيا، وعيدي أمين في أوغندا، وكوامي نكروما في غانا، وسياكا ستيفنز في سيراليون، وروبرت موغابي في زيمبابوي، فكانوا بارعين في فنون التفرقة والغزو؛ إذ حرّضوا بصورة منهجية مجموعة عرقية ضد أخرى، أو الأفارقة ضد الآسيويين، أو الأفارقة ضد البيض، على غرار أسلوب ميلوسيفتش، بهدف تحقيق مصالح سياسية.

نموذج بوتسوانا وموريشيوس

سواء أكان مفهوم جمع شمل الناس معاً في سبيل تحقيق المصلحة المشتركة مفهوماً غريباً عن الممارسة السياسية الإفريقية التقليدية أم لا، فقد مارست بوتسوانا وموريشيوس هذا الفن زمناً طويلاً. لقد عقد قائدهما المؤسسان، وهما سير سيريتس خاما وسير سيووساغور رامغولام على الترتيب، العزم على أن يكونا دُعاة دمج، وبناء أمم في حقبة من تطور إفريقيا الحديثة، سادها حكم الحزب الواحد (والرجل الواحد)، والاشتراكية الإفريقية، والسيطرة الغاشمة على السلطة عوضاً عن تقاسمها.

كانت مهمة خاما أسهل بطريقة أو بأخرى؛ لأنّ 80% من شعب أمته كانوا يتحدثون لغة سيتسوانا، وهي اللغة الوطنية. ولكن تلك المجموعة اللغوية تتكوّن من سبع جماعات عرقية مميزة، وكانت المجموعات غير التسوانية جيدة التعليم، ونشطة في الأعمال والخدمة العامة. ولعلّ هذه الأقليات كانت ستُنحى جانباً في أماكن أخرى. ولكن، ليس في بوتسوانا، حيث حرص خاما، مثلما فعل مانديلا لاحقاً، على أن يستفيد كل من أسهم وفيهم المستعمرون السابقون البيض) في تطوير الأمة الجديدة (استقلت عام 1966م) من نموها وإسهاماتها. (كانت بوتسوانا تعاني وقتها فقراً مدقعاً؛ ولم تحقّق ثروة هائلة إلا بعد اكتشاف الماس واستخراجه منذ عام 1975م).

ونظراً إلى ما يتمتع به من صفات عقلانية بوصفه الزعيم الأبرز لأكبر مجموعة من الناطقين باللغة التسوانية، وبسبب خبرته الخارجية، ودراسته في جامعة أكسفورد، وخصاله الشخصية؛ رفض خاما فكرة إفراغ الديمقراطية من معناها (مثلما فعل قادة كثيرون غيره من قادة إفريقيا بأمّاكن أخرى في ستينيات القرن العشرين)، وأبى أن يحكم حكماً استبدادياً.⁽¹⁾ وقد أتى خاما

إلى السلطة بخطة (رؤية) داخلية وضعها على الرغم من فقر أمته الفتية المدقع، والعجز المادي وغيره من أنواع العجز التي خلفها الحكّام البريطانيون المغادرون، واقتدار بلده الشديد إلى الإمكانيات البشرية المدربة والإمكانيات التقنية. لم يؤمن خاما بالطرق المختصرة قطّ، ولا بجعل الجماعات الأخرى كبش فداء. وكانت رؤيته تشمل جميع سكّان بلده ذي الطبيعة الصحراوية، ولم تقتصر على مجموعة مختارة من القطط السمان، أو أقربائه وأبناء قبيلة بامانغواتو التي ينتمي إليها.

استقلت موريشيوس عن بريطانيا في الوقت نفسه تقريباً الذي استقلت فيه بوتسوانا؛ أي عام 1968م. لكن وضع الأمة التي تمتد رقعتها على جزيرة (عضو مؤسس في الجماعة الإنمائية للجنوب الإفريقي) كان أشد صعوبة بكثير؛ إذ ابتليت موريشيوس في عهد الاستعمار باضطرابات عنصرية وحشية.⁽²⁾ وظنّ جميع السكان أنّ التوتر بين الجماعات العرقية المختلفة في الجزيرة سينقلب إلى أعمال عنف بين الفينة والأخرى، ولا سيما إذا تعاملت الحكومة الأولى في الجزيرة مع شعبها بالأسلوب ذاته الذي تعاملت به حكومات إفريقية وآسيوية جديدة مع شعوبها؛ أي محاباة الأكثرية (كما حدث في سريلانكا)، أو التمييز بشدة ضد أقلية أو أكثر (كما حدث في سريلانكا، وأندونيسيا، ومجموعة من الدول الإفريقية البرية).⁽³⁾

وعند نيلها الاستقلال، فإنّ موريشيوس، التي سقطت في أيدي البريطانيين منذ عام 1795م، بعد أن كانت مستعمرة هولندية ثمّ فرنسية، أخذت تتباهى بأكثرية سكانها من الموريشيوسيين الهنود الذين تبلغ نسبتهم 52%. وكان أكثرهم مهاجرين قدّموا من الهند في القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين. وكان نحو 30% من السكان ينتمون إلى التراث الكريولي والفرانكو موريشيوسي، ومنهم أحفاد العبيد الذين نقلوا إلى موريشيوس من البرّ الإفريقي. وكان نحو 17% من السكان مسلمين، قدّموا من الهند أيضاً، ونحو 3% من أصول صينية. وكان في الجزيرة نسبة ضئيلة من البريطانيين، مع أنّهم حكموها في القرنين: التاسع عشر والعشرين.

كانت موريشيوس مجتمعاً تعدّدياً بحقّ. وقد قدّم المهاجرون من شبه القارة الهندية إليها لقطع قصب السكر، وهو المحصول الأول للتصدير الذي كان يُسهّم في نحو 95% من إيرادات التبادل الخارجي للجزيرة عند استقلالها. وكان الفرنسيون وبعض الناطقين باللغة الإنكليزية يملكون مزارع سكر، أو يشتغلون بالتجارة أو مع الحكومة. وكان كثير من التجار صينيّين أو

هنوداً. وكانت الطبقة السياسية الحاكمة إبان الاستعمار البريطاني ناطقة بالفرنسية والإنكليزية والكريولية. ومع أنّ اللغة الكريولية (يتحدث بها الموريشيوسيون الهنود والموريشيوسيون المتحدثين من أصول فرنسية على حدّ سواء) كانت هي اللغة السائدة، فإن الموريشيوسيين كانوا أيضاً يفهمون أو يتحدثون الفرنسية والإنكليزية، وهما لغتا التجارة والحكومة على الترتيب. وكان نحو 32% من السكان فقط يتحدثون اللغة الهندية، و17% منهم يتحدثون الأوردو، و8% يتحدثون الفرنسية.⁽⁴⁾

كانت موريشيوس متنوعة بحق على صعيد السكان واللغات (عشر) والأديان (خمس عشرة). وسرعان ما وقعت موريشيوس، التي تعتمد على زراعة واحدة، في براثن الركود الاقتصادي (تذبذبت أسعار السكر بشدة في الأسواق العالمية، وتدنّت كثيراً في بعض الأحيان)، والنزاعات الأهلية الداخلية. وأدرك رامغولام خياراته وخيارات بلده الصعبة. وكان بمقدوره، بوصفه أول رئيس وزراء، أن يحكم البلاد بقبضة حديدية، متسلحاً بالدعم الانتخابي الذي تؤمّنه له الأكثرية الهندوسية، أو أن يمد يده إلى الآخرين على الجزيرة، ويضع إستراتيجية مفيدة لجميع السكان. وبعد تحليل وتقييم للخيارات المتاحة أمامه، رفض صراحة خيارات القيادة الشديدة الاختلاف التي اتخذت في سريلانكا، وقرّر أنّ السبيل الوحيد المتاح للجزيرة، والسبيل الوحيد المتاح لقومه (على الرغم من أكثريةهم)، هو بناء ديمقراطية تعدّدية حقيقية.⁽⁵⁾ إذ لن تخبونار التوترات العرقية، وتزدهر أوضاع جميع الناس في الجزيرة، إلا عندما يبرهن على تحليه بنزعة الدمج، ويمد يده إلى الجماعات كلّها (الهندوس والمسلمون على حدّ سواء، والآسيويون وغيرهم)، ويترأس حكومة متسامحة منصفة.⁽⁶⁾

لقد جسّد رامغولام، كما هو الحال مع خاما، متغيّراً فائق الأهمية للقيادة الحاملة الملزمة في الأوقات الصعبة. وفي الحقبة ذاتها، كان لي كوان يو يحدث سنغافورة، ليجعل منها دولة جديدة تماماً، بشيء من التفكير المتبصر نفسه الذي استخدمه خاما ورامغولام، ولومع تركيز على الاستقرار أكثر من الديمقراطية. ولكنّ الثلاثة جميعهم، ولا سيما خاما ورامغولام، أدركوا أنّ مجتمعاً متماسكاً تعدّدياً لن يُكتب له النجاح، ما لم يرتكز على أسس اقتصادية راسخة.

رفض خاما منذ البداية حياة البذخ والبطر الذي يعيشها زملاؤه رؤساء الدول الإفريقية البرية. وكان بلده فقيراً، فأدارها بعفة، وسعى إلى استخلاص أفضل النتائج من مواردها المحدودة

آنذاك. وعندما اكتُشف الماس، كان لدى بوتسوانا مؤسسات وإجراءات وضعها خاماً، أتاحت للبلد الاستفادة من ثرواتها الهائلة، وتجنّب أخطار المرض الهولندي.⁽⁷⁾

أدرك رامغولام حقيقتين بدهيتين، درج قادة الأمم الجديدة على تجاهلهم، ألا وهما: إنّ التناغم السياسي يتوقف (مثلما حدث في سنغافورة) على انتفاع جميع المواطنين من الازدهار المشترك، وإنّ اقتصاداً يعتمد على السكر لن ينتج أبداً ذلك الازدهار، لا سيّما أنّه كان يركّز على إبقاء فئة من المواطنين عبيداً يقطعون قصب سكر إلى أجل غير مسمى. وجلب رامغولام (ومستشاروه) مناطق تجارة حرّة إلى موريشيوس، محوّلين بذلك قاطعي القصب في البلد إلى عمّال في مصانع نسيج، ومصمّمي منسوجات.

وسرعان ما أصبحت موريشيوس، التي لا تزرع القطن، من مصدرٍ المنسوجات الرئيسيين، وباتت تستورد المواد الأولية وتحوّلها إلى قماش، وذلك بفضل الاستثمارات الأجنبية والمزايا الضريبية وغيرها، التي تشمل سيادة قانون حقيقية.⁽⁸⁾ لاحقاً، وبعد المنسوجات، أصبحت موريشيوس منتجة للألياف والملابس الصوفية، ثمّ مكاناً لتجميع الإلكترونيات وغيرها من البضائع المتطورة تقنياً. وظهرت فرص عمل كثيرة، وعُبدت حقول قصب السكر لتصير طرقات. وعجّت المنطقة بازدهام مروري، وبزغت طبقة وسطى نابضة بالنشاط، في الأماكن التي كانت فيما مضى تعجّ بالعربات التي تجرها الحمير، وبالشاحنات القديمة المتثاقلة المحمّلة بأكوام من القصب.

غير ذلك، نماذج شاذة

اختار القادة في هذه الحالات، أن يجمعوا شمل مختلف الجماعات، وأن يصبحوا بذلك، بناءً أمة. ولم يكن بناء الأمة على أساس سيطرة الجماعة العرقية صاحبة الأكثرية ضرباً من المُحال فحسب، بل بذرة صراع وحرب أهلية. ومع ذلك، وأينما نظرنا، من بوتسوانا المحاطة بحدود برية من مختلف الجهات، أو موريشيوس المحاطة بالمحيط الهندي، كان رؤساء الحكومات ورؤساء الدول الفتية يكرّسون، في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، التقسيم العرقي الشوفيني، ويقوّضون، بتقديم الفرص الاقتصادية وفرص العمل والامتيازات إلى أقربائهم وأقرباء أقربائهم،

في حالات كثيرة، الشرعية المزعومة للدول الجديدة (ولأنظمتهم). وغالباً ما أدى ذلك إلى نشوب صراع، وقلماً حدث ازدهار.

وفي المقابل، لم تنعم غويانا قط بقيادة مسؤولة. وغويانا هي أيضاً مستعمرة بريطانية سابقة مشهورة بزراعة قصب السكر، وفيها أكثرية من المهاجرين الهنود الذين يعملون في قطع القصب، وأقلية أفروكاريبية. وعلى غرار نموذج سريلانكا أيضاً، حاولت الطبقة الحاكمة في غويانا الاحتفاظ لنفسها بالسلطة، لتفقدتها بعد ذلك، وتعاني عقوداً طويلة حكماً استبدادياً من ممثلي الأقلية الكبيرة. وحتى يومنا هذا، ما زالت غويانا، التي افتقرت أيام استقلالها الأولى إلى قيادة جماعات متباينة إيجابية، بلداً فتيماً مصاباً بداء النزاعات الداخلية والجريمة الخطيرة، والاعتماد المفرط على السكر، وانخفاض مستوى المعيشة. لقد كان بإمكان غويانا أن تصبح موريشيوس أخرى، لكنّها افتقرت إلى قادة حالمين، وهوت بسهولة إلى حالة «المحصلة الصفرية» المعتادة في كثير من الدول المتصارعة على أساس عرقي وثقافي.⁽⁹⁾

من جانب آخر، أخذ التمييز في إفريقيا وغيرها من البلدان النامية التي استقلت عن الاستعمار أشكالاً عدّة، أبرزها: تقديم الطرقات والطاقة الكهربائية في بعض المناطق على حساب أخرى؛ وخصّ منطقة القائد الخاصة بالمرافق الجديدة من دون توزيعها بعدالة على مختلف أرجاء البلد؛ أو إعطاء مجموعة عرقية أو اثنتين الأفضلية في الحصول على المناصب الحكومية. وجميعها كانت أساليب تدفع جماعات «الأغيار» إلى عدم تصديق أنّها تستطيع التمتع بثمار أمة فتيّة. وهكذا، فلا ينبغي أن يكون فشل الدولة واندلاع الحرب الأهلية مفاجئاً في كثير من الحالات الإفريقية. وتعدّ إمبراطورية / جمهورية إفريقيا الوسطى والكونغو وليبيريا وسيراليون والسودان جميعها حالات واضحة، وأمثلة شاهدة على ذلك. وعلى نحو مشابه، فقد أدى التمييز ضد آتشييه وسولاويزي والمالوكوس أو بابوا سنوات طويلة إلى صراع في أندونيسيا، مثلما يحدث الآن في جنوب تايلاند.

الجماعات العرقية والثقافة السياسية

إنّ رؤساء الدول والحكومات السابقين والمسؤولين الكبار والوزراء الحاليين الذين اجتمعوا عام 2003م أدركوا جيداً، بعد أربعين عاماً تقريباً من استقلال أكثر الدول الإفريقية، كيف أساء

معظم القادة في إفريقيا استخدام مواقعهم، وكيف عرقلوا بناء الأمة، وأخفقوا في أخذ العبر من خاما ورامغولام. وقد توصلت المجموعة التي اجتمعت ذلك العام إلى إجماع لافت للنظر. وقالوا جميعاً: «إن أشكال القيادة السائدة وأساليبها ألحقت ضرراً بمنطقة جنوب الصحراء الإفريقية وبالأفارقة، وإنه أُجريت انتخابات في كل مكان تقريباً، لكنّها كانت شكلية ومزوّرة في أكثر الأحيان». وكان ثمة موارد وثروات، ولكنّ جُلّها وقع في أيدي فئة قليلة نهبتها وأودعتها في المصارف السويسرية. ولم تثمر المساعدات الأجنبية عن فوائد تستحق الذكر، وأنفق أكثرها على تحسين أنماط حياة الطبقات الحاكمة على نحو استعراضي، عوضاً عن تحسين ثروات الأمة كلّها. وكانت الديمقراطية وسيادة القانون سلعتين نادرتين. وحدثت انقلابات كثيرة جداً، وأقيم حكم عسكري أو استبدادي في كثير من الأحيان، وساد الطغيان، وتفشّى الفساد.⁽¹⁰⁾

كان التشخيص الموحد عام 2003 م أمراً يبعث على الدهشة؛ لأنّ القادة الأفارقة عموماً ما انفكوا يتجنّبون انتقاد زملائهم من الحكّام علانية أو حتى سراً. إضافة إلى ذلك، لم يكن صائباً من الناحية السياسية الإيحاء بأنّ القيادة السيئة النرجسية تتحمّل مسؤولية سوء الأداء في إفريقيا؛ أي غياب النمو الاقتصادي، وعدم استقلال القضاء، وفساد البنية التحتية، وزيادة اختلاس المال العام، ومحاباة العشيرة أو الأقارب على حساب الشعب كله.⁽¹¹⁾ ومع ذلك، عندما التقى ثلاثة من الرؤساء السابقين، ونائب رئيس حالي، ورئيس وزراء سابقان، ووزير خارجية حالي، ورهط من وزراء المالية والعدل السابقين، وعدد كبير من الوزراء الآخرين، من اثني عشر بلداً من بلدان جنوب الصحراء الإفريقية عام 2003 م، لم يكن هناك ثمة خلاف بشأن طبيعة المشكلة أو أبعادها؛ إذ سرعان ما اتفقوا جميعاً على أنّ المشكلة حقيقية، وذات عواقب وخيمة (باعترافهم جميعاً، لم يكن اختيار القادة الذين اجتمعوا ذلك العام عشوائياً. فجميعهم معروفون بالاستقامة في العمل وخارجه، وبالالتزام بقيادة جماعات متباينة إيجابية، وهي من الخصال النادرة آنذاك).

وما انفك جمع شمل الجماعات في السياق الإفريقي، يُفسر - في أغلب الأحيان - على أنّه إكراه جماعات «الأغيار» على الخضوع للمعايير الوطنية التي تحدّدتها أكثرية أو أغلبية تعددية عرقية؛ إذ يوجد وعي بالاختلافات من دون احترام دائم لها. ولا تزال أكثرية النواتج والمسارات

المؤدية إلى الوطنية تلفها الشكوك في كثير من البلدان، مع أن موريشيوس وبوتسوانا وزامبيا تبنت منهجية متعددة عرقياً على مختلف صعد الحوكمة والتقدم الاقتصادي.

إن قبول التعددية هو خيار مميز للقيادة. ولما كان أكثر قادة دول جنوب الصحراء يشقون طريقهم نحو السلطة عبر القوة العسكرية أو غيرها من المؤسسات الوطنية المتوافرة، فإنهم - بطبيعة الحال - يصبحون ممثلين لجماعات أصحاب المصالح، الشمال ضد الجنوب في نيجيريا، والكيكويو ضد منافسيهم اللو في كينيا، والجنوب ضد الشمال في مالاوي، وهكذا دواليك. وكانت جنوب إفريقيا وحدها أمة قبل الاستقلال الوطني (عام 1994م)، ولكن التوتر المتصاعد بين الزولو الأكثر عدداً والكسهوسا التي كانت حاكمة سابقاً، أصبح بادياً للعيان.

وتعرض الرئيس الحالي القوي ثامبو مبيكي إلى ضغوط متناقضة كي يتصرف؛ إما من أجل المصلحة العامة، وإما لتكريس مزايا الناطقين بالكسهوسا وهيمنتهم على الناطقين بالزولو وغيرهم، سواء أكانوا ناطقين بالبيدي أو الفيندا (تتحدث جنوب إفريقيا بإحدى عشرة لغة رسمية).

يُذكر أن كل أمة تمتاز بثقافة سياسية مميزة؛ أي مجموعة من القيم التي تنظم الممارسة السياسية وقواعد توزيع السلطة. ويوجد في كثير من البلدان الإفريقية الحديثة ترقب رسمي للحكومة الديمقراطية، التي تُحترم شكلياً فقط في أغلب الأحيان، ولا يوجد غير استعداد قليل لأي شيء يشبه الديمقراطية التداولية الحقيقية، خارج بوتسوانا وموريشيوس وجنوب إفريقيا وغانا وتنزانيا. وليس ثمة وعي ضمن الثقافات السياسية السائدة في تلك البلدان بعدم إمكانية بناء الأمم أو الحفاظ على وحدتها من دون تأكيد حازم على انسجام الجماعات المتباينة، ومن دون أي استيعاب قسري. وبتعبير آخر، لا يدرك القادة الحاجة إلى جمع شمل جماعات متخصصة لتحقيق المصلحة العليا للأمة الفتية إلا في بعض البلدان فحسب. وعوضاً عن ذلك، فالوصفة الجاهزة بصورة دائمة تقريباً هي الإكراه. وعلى النقيض من النموذج الهندي، فالنموذج الإفريقي السائد نموذج مركزي حتى في جنوب إفريقيا.

وفي المقابل، اعترفت سياسيات ثقافية محلية تقدمية، في حالات نادرة، بالحاجة إلى الإنصاف والتعامل مع الاختلافات والجماعات العرقية المختلفة بعدالة. لقد تأثرت تلك الثقافات،

إن لم تكن قد نشأت، بنصائح قادة مميّزين وما يتمثّلون به. وكان هذا ما حدث - من دون شك - في بوتسوانا؛ إذ أورث خاما العصا الماريشالية لخلفه الذي اختاره، سير كيتوميل ماسير، الذي مرّرها بدوره إلى فيستوس موغاي، رئيس بوتسوانا حتى مطلع عام 2008م.

ومنذ عهد رامغولام، تبدّلت الحكومات والمعتقدات الأيديولوجية في موريشيوس بانتظام عن طريق صناديق الاقتراع. ولكن، استناداً إلى ثقافة سياسية عمادها التسامح والديمقراطية التي نحتها رامغولام في أثناء عهده الأول الناجح في رئاسة الوزراء. وما كانت التعددية بالنسبة إليه وإلى حكومته حجر عثرة أمام التقدّم الوطني، بل مصلحة إيجابية. ونتيجة لذلك، استفادت موريشيوس من تعاقد قادة، احترموا وشجّعوا جميعاً الجماعات العرقية واللغوية والدينية على العمل معاً لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة.

القيادة الجيدة والسيئة

ما كانت مواقف ومنهجيات من هذا القبيل مألوفة بين القادة الأفارقة في مطلع القرن الحادي والعشرين. ولكنّ الرؤساء الأفارقة ورؤساء الحكومات المخضرمين الذين اجتمعوا عام 2003م، وعقدوا مزيداً من الاجتماعات التي استمرت حتى عام 2004م، قرّروا أنّ السعي لوضع القيادة الإفريقية على مسار أكثر تفهماً لبعضهم بعضاً، هو أمر فائق الأهمية بالنسبة إلى مستقبل إفريقيا، مشدّدين على قيم الجماعات المتباينة، مع أنّ أحداً لم يأتِ على ذكر مصطلح «جماعات متباينة».

كان ماسير من بين كبار أعضاء الاجتماع المغلق. وكان يُعدّ مثلاً سيئاً لرئيس زيمبابوي روبرت موغابي مثلاً أمامه وأمامهم. فقد قام وحده، حتى عام 2003م، بتدمير البلد الذي كان يوماً ما يمتاز بأفضل نسبة موارد بشرية لكلّ نسمة في إفريقيا كلها، ويملك أكثر اقتصاد توازناً في القارة. ومنذ ذلك الحين، لم تسر الأوضاع تحت قيادة موغابي إلّا من سيئ إلى أسوأ.

سار موغابي ببلده نحو الهاوية بعد عام 1998م بدافع من جنون العظمة لديه، عن طريق فسخ العقد الاجتماعي الذي كان يجمع شمل الجماعات المختلفة قومياً وعرقياً. لقد حابى قومه، فراحوا يسيطرون على مكاسب السلطة المعتادة، ووُزّع عليهم حصرياً مكاسب فساد غير محدود. وسرعان ما بدأ بتقويض نظام القيم الذي جمع شمل الأمة وجماعاتها في سبيل تحقيق أهداف

مشتركة، وذلك عندما قام بتزوير الانتخابات، والتفت إلى خصومه السياسيين والجماعات العرقية الخارجية مكشراً عن أنيابه. لقد قسم ظهر النظام القضائي الذي كان مستقلاً فيما مضى، ودمّر المحاسبة التي قدّمتها صحيفة يومية خاصة (تملك الدولة الوسائل الإعلامية التلفزيونية والإذاعية جميعها، إضافة إلى الصحيفة اليومية الوحيدة التي ما زالت تصدر حتى الآن)، ولجأ إلى العنف لإرهاب خصومه السياسيين، وأفرغ خزائن الدولة من الأموال، ليملاً بها جيوبه وجيوب أصدقائه المقربين.

ووفقاً لما سبق، صمّم القادة الذين اجتمعوا عام 2003م على تنشئة مزيد من أمثال مانديلا وخاما، وعدد أقل من أمثال موغابي مستقبلاً. وما خامرهم شكّ مطلقاً في أنّ الموغابية كانت وبالأعلى إفريقيا، وكارثية على الزيمبابويين. لكنّ أعضاء مجموعة القيادة تحمّسوا لفكرة جذابة تقول بأهمية القيادة، وبأنّ القيادة الجيدة أكثر حسماً في البلدان الفقيرة الهشة منها في البلدان الغنية المستقرة. لقد أدركوا أنّ الإرادة الإنسانية الحرّة تقود؛ إمّا إلى الحرب والفاقة، وإمّا إلى السلام والازدهار.

وما كانوا في حاجة إلى مَنْ يقنعهم، فرادى أو جماعات، بأنّ خصال القيادة أدت إلى انحدار إفريقيا اقتصادياً وسياسياً منذ ستينيات القرن العشرين، وأنّه ما من سبيل آخر غير تعزيز القيادة سيّتح للأفارقة تحسين حياتهم وجعلها أكثر إنتاجية لشعوبهم.

مدونة للقيادة

قرّر القادة، في أثناء الاجتماعات الدورية التي امتدت حتى عام 2004م، أنّهم يكوّنون مجلس القيادة الإفريقية. فصاغوا بياناً مهمّة، ومدونة قيادة إفريقية لافتة للنظر، وخطة عمل مكرّسة لبناء قدرات القيادة في إفريقيا؛ أي لتعزيز قيادة الجماعات المتباينة ضمناً. وكان اعتماد مبدأ الحكم بما يحقّق مصلحة الجماعات المتباينة كلها واضحاً لأعضاء المجلس. وأمّا القادة، فما كان الحكم بذلك الأسلوب هو جوهر القيادة الجيدة فحسب، بل كان يخفّف من حدّة الصراعات، ويعزّز احتمالات الازدهار أيضاً. وقد اعترف أعضاء المجلس بمفهوم أضيق للقيادة كما هو مُستخدَم عادة، لكنّ انعكاساته كانت سلبية على إفريقيا والأفارقة.

نصّت الجملة الأولى من بيان مهمة المجلس على الآتي: «يوجّه القادة الناجحون عالمياً الأمة- الدولة بما يجعلها أكثر فاعلية لمواطنيها». وينصّ أيضاً على أنّ «القادة الناجحين... يوفّرون لمواطنيهم إحساساً بالانتماء إلى مشروع وطني يعتز به جميع المواطنين. ويجمعون شمل أممهم عوضاً عن شرذمتها، ويسعون كي يخلّد الناس ذكراهم بفضل أعمالهم التي تُسهم في تحسين حياة مواطنيهم الحقيقية، لا ثروات قلة منهم». وتشير الوثيقة بعد ذلك إلى أنّ القادة السيئيين والخطيرين «يمزقون النسيج الاجتماعي والاقتصادي لبلدانهم... ويضطهد الحكام المستبدون مواطنيهم».⁽¹²⁾

من جانبها، تعبّر مدوّنة القيادة الإفريقية عن التزام واضح، وإن كان مضمراً، بمبادئ قيادة الجماعات المتباينة التي تنبثق من الإدراك الفردي والجمعي بأن إفريقيا في حاجة ماسة إلى التغلّب على كثير من القوى القسرية التي تقسّم إفريقيا والأفارقة، باستثناء بوتسوانا وموريشيوس وجنوب إفريقيا، وبأنّه ما من بلدان مكتملة الأركان في منطقة جنوب الصحراء في الوقت الحالي، بل دول أو أمم بدائية، لا يزال كثير منها في طور النمو. ويستطيع القادة بناء أمم جديدة، مثلما حصل في بوتسوانا وموريشيوس، من جماعات متنوعة اجتمعت ضمن حدود إفريقيا الجديدة التي رسم الاستعمار أكثرها. ولكنّهم يجب أن يبنوا بضمير، وأن يتجنّبوا الاستسلام للضغوط الكثيرة التي قد تغري قائداً ونظامه بتفضيل جماعته اللغوية أو العرقية على الآخرين. والحكم بنزاهة في إفريقيا أمر عسير وغير متوقع، لكنّ مدوّنة القيادة الإفريقية والتوجّهات الواضحة لأعضاء مجلس القيادة الإفريقي تشير إلى أنّ القادة الحكماء أصحاب الخبرة يدركون أن ليس ثمة منهجية أخرى بقادرة على جمع شمل الأمة.

تتكوّن مدوّنة القيادة الإفريقية من ثلاث وعشرين وصية. وتشير أولاً إلى أنّ القادة الأفارقة موجودون لخدمة شعوبهم وبلدانهم، لا لخدمة أنفسهم. وتقول: «إنّ القادة يجب أن يقدّموا رؤية مترابطة منطقياً للنمو الفردي والتقدّم الوطني، مع ضمان تحقيق العدالة والكرامة لجميع المواطنين». ويعني هذا ضمناً ألاّ يسعى أكثر القادة إلى تحقيق العدالة والكرامة لأتباعهم فقط. وتطالب الوصايا الباقية بأن يقوم القادة الأفارقة بالتشجيع على مشاركة واسعة للأفراد والجماعات، وفيهم الأقليات والأكثرية جميعها؛ واحترام حقوق الإنسان، وتعزيز سيادة القانون،

وصيانة حرية التعبير، وتعزيز السياسات التي تؤمن الخير والرفاهية للمواطنين قاطبة، وأكثر من ذلك بكثير.

وقد عرض المجلس - تحديداً - تقديم النصح إلى المنظمات الدولية، والدول وحدها، والمؤسسات المانحة، والقادة الأفارقة الأفراد بشأن أفضل سبل تحسين نوعية القيادة. وأبدت المجموعة استعدادها لمّ يد العون إلى المجتمعات المدنية في البلدان التي تعاني أزمات قيادة خطيرة (القليل منها فقط طلب المساعدة). وكان المجلس، بوصفه هيئة تضم قادة أفارقة يحظون بالتقدير برئاسة ماسير، سباقاً أيضاً إلى حث القادة الوطنيين الطمّاعين على الالتزام بحدود الفترات الدستورية. وهاجم أيضاً الممارسات الفاسدة. وإجمالاً نقول: إنّ المجلس يرغب في أن يكون وجداناً لإفريقيا جمعياً، إذا سمح له القادة الأفارقة بأداء هذا الدور.

تدريب قادة جدد

يعتقد المجلس بواقعية أنّ تأثيره سيكون أكبر إذا عمّد إلى بناء قدرات القيادة لدى الجيل القادم والأجيال المستقبلية من القادة السياسيين الأفارقة. لذا، فإنّه يرغب في غرس فنون القيادة الحكيمة والحكم الرشيد في أفئدة سياسيين شباب منتخبين، يُنتظر أن يصبحوا قادة في القريب العاجل. ويرغب أن يسير هؤلاء الشباب على خطا خاما ورامغولام ومانديلا، وألاّ يحذوا حذو موبوتو وموغابي.

تقوم فكرة المجلس على جمع قادة سياسيين شباب منتخبين سنوياً لتدريبهم على فنون القيادة، ولا سيما القيادة التي تركّز على الجماعات المتباينة. ومن جانبها، سترشّح الأحزاب السياسية والسفارات والمنظمات الدولية قادة سياسيين مؤهلين يتوقع لهم النجاح. بعد ذلك، سيعمل المجلس على اختيارهم بعد إجراء مقابلات معهم، ثمّ يحاول بناء قدراتهم عن طريق إخضاعهم لسلسلة من حلقات البحث المُعدّة بعناية. فقد وضع المجلس منهاجاً دراسياً مفصّلاً ومدرّساً لتحقيق مهمته. ويركّز أحد الأقسام على الاختلافات العرقية وغيرها من الاختلافات الداخلية الأخرى، وعلى كيفية التعامل معها لبناء الأمم بتناغم وانسجام، وتجنّب نشوب الصراعات. ويركّز قسم الحوكمة على ضرورة تقديم الحكومات أداءً إيجابياً لتحقيق التقدّم الوطني والتماسك الجماعي.

وبوجه عام، يتعلّم القادة السياسيون كافة تقريباً كيف يعملون ويقودون، عن طريق المراقبة والمحاكاة لخصال قيادة أسلافهم وأساليبها، أو تجنبها. ومع تقدّمهم سياسياً، فمن الطبيعي أن يلاحظوا كيف كسب أسلافهم الانتخابات، وتعاملوا مع المكوّنات، وبنوا التحالفات، وهزموا المعارضة، وشرحوا على الملأ رؤى قيادتهم. ولعلّهم شاهدوا أسلافهم، في حالات كثيرة، وهم يتعاملون بوحشية مع معارضيههم، ويملؤون جيوبهم وجيوب أصدقائهم، ويتجاهلون الإرادة الشعبية، ويكذبون أو يتحدثون بلسانين. وبتعبير آخر، يتلقّى كثير من القادة الأفارقة حالياً إحياءات سلبية بقدر ما يتلقون إحياءات إيجابية. وغالباً ما يراقبون القادة، وهم يخفقون في مهام الجماعات المتباينة، لكنّهم ينالون الهتاف والدعم الوطني والدولي. وما كان ثمّة أمثلة خارجية كثيرة تشجّع على قيادة مسؤولة بانية للأمة.

يجب تناول مسائل التعزيز هذه باستخدام تمرين بناء قدرات سنوي مخصّص لمجموعات من القادة السياسيين الشباب المنتخبين، بحيث يستمر عقداً كاملاً؛ على أن يُعرّض على هؤلاء القادة - في أثناء التمرين - إنجازات وطنية إيجابية تحقّقت بفضل قرارات قيادة واضحة أو جملة من القرارات؛ أي لمحات مختصرة عن الشجاعة، في الجزء الأكبر منها؛ لأنّ القرارات التي تنحاز إلى جمع شمل الناس كافة، وتتحاشى التشرذم العرقي أو اللغوي أو الديني في جميع الحالات الممكنة، هي القرارات التي يجب أن يتعلّمها القادة المبتدئون، الذين يتعيّن عليهم أيضاً إدراك الطرق والأسباب التي تُفضي إلى إنتاج أفعال القيادة المناسبة أخلاقياً والشجاعة معنوياً مزيداً من الشرعية، تاركة إرثاً أفضل للقادة.

وفي هذا السياق، يجب أن تكون المفاضلة بين عواقب القيادة السيئة الفاسدة الذاتية المرجعية وإنجازات القيادة الدامجة الجامعة البانية للأمة مفاضلة تعليمية، تقدّم تحدياً مفيداً يسعى القادة الشباب الطموحون إلى محاكاته. وبتوافر أهداف معقولة يسعون إلى تحقيقها، ونماذج إيجابية ينشدون محاكاتها، سينشأ القادة السياسيون المستقبليون الأفارقة - في أقل تقدير - (مع مجموعتهم الدراسية) على تثمين القيادة المسؤولة عالياً، والسعي للوصول إليها.

خلاصة

تمثل قيادة الجماعات المتباينة خياراً حاسماً. ولا يلقي القادة الحاليون، الذين دانت لهم السلطة في مناصبهم في قمة الهرم السياسي، المعرضون سلفاً لإيحاءات سلبية كثيرة؛ تشجيعاً على تغيير أساليبهم وسلوكهم. لذا، لا يجب اتباع الطرق القديمة فقط في تعليم الجيل الثاني من معاوني الوزراء والبرلمانيين الواعدين؛ إذ يمكن تعليمهم كيفية جمع شمل الجماعات، وكيفية حصد ثمار نجاح من هذا القبيل، وكذلك كيفية توحيد شعوبهم، ومدى أهمية النهوض بها عوضاً عن افتراسها. ويمكنهم أيضاً، بدراسة أمثلة أوروبية وآسيوية وبعض الأمثلة الإفريقية الناجحة والباعثة على الأسى، تعلّم السبيل الأفضل لإنجاز مساعٍ من هذا القبيل، وتحقيق مصلحة بلدهم الأم ومصلحتهم أيضاً.

وفي واقع الأمر، فليس السياسيون الشباب الطموحون بأكثر من ميسري جماعات متباينة بالفطرة بين الفينة والأخرى. حتى مانديلا نفسه، وهو قائد فذّ إضافة إلى كونه دامجاً بالحدس في سنوات ما بعد السجن، كان سياسياً وما كاد يركّز على جمع شمل الجماعات في أثناء أيامه الأولى بوصفه مقاتلاً صلباً في سبيل الحرية.⁽¹³⁾ وما راح يقدر قضايا الجماعات المتباينة إلاّ إبان سني سجنه الطويلة، مع سموّ مكانته بوصفه قائداً لعدد كبير من مناهضي نظام الفصل العنصري المسجونين معه. كما أثر تفهمه المتنامي لحراس سجن روبن آيلاند بوصفهم أشخاصاً، في منهجيته في مرحلة ما بعد السجن تجاه مواطني جنوب إفريقيا الآخرين، وفي تركيزه على التوحيد لا على التقسيم.

إنّ فضائل تركيز القادة السياسيين على الجماعات المتباينة ليست بخافية على أحد، ولا سيما في المجتمعات التعدّدية التي تضمّ مهاجرين غير مندمجين بصورة كافية، حيث تسود قيم متضادة، ويكون من السهل والملائم كسب الأصوات عن طريق التصريح بأنّ الإقصاء العرقي أو اللوني أو اللغوي أو الديني مرغوب فيه أكثر، أو أنّه أكثر أهمية لمستقبل جماعة ما ضمن الأمة. فهناك طرق لا تُعدّ ولا تُحصى للعب هذه الأوراق الإقصائية، ولا سيما في البلدان التي تمتاز بنهجها طرق تصويت برلمانية تمثيلية تناسبية.

إنّ الانتصار في السياسية عن طريق السباحة عكس التيار، هو أكثر صعوبة وندرة. ولكنّ البلدان النامية التي مورست فيها قيادة الجماعات المتباينة، وبُنيت فيها الأمم، هي البلدان التي حققت استقراراً ودخلاً أعلى من المعدل الوسطي، وحوكمةً ممتازةً، ومستويات جيدةً من المشاركة.

Notes

- (1) For Khama, see Thomas Tlou, Neil Parsons, and Willie Henderson, Seretse Khama, 1921–80 (Braamfontein, South Africa: Macmillan, 1995). See also Patrick Mlutsi, “Botswana’s Democratic Institutions: Their Strengths and Prospects,” in Botswana in the 21st Century, ed. Sue Brothers, Janet Hermans, and Doreen Nteta (Gaborone, Botswana: Botswana Society Publications, 1994), 21–38.
- (2) For Mauritius, see Deborah Brautigam, “Institutions, Economic Reform, and Democratic Consolidation in Mauritius,” *Comparative Politics* 30 (1997): 45–62; Brautigam, “Mauritius: Rethinking the Miracle,” *Current History* 48 (1999): 228–232; and William E. S. Miles, “The Mauritius Enigma,” *Journal of Democracy* 10 (1999): 91–104.
- (3) For Sri Lanka, see Neil De Votta, *Blowback: Linguistic Nationalism, Institutional Decay, and Ethnic Conflict in Sri Lanka* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2004), 42–165.
- (4) Claude Cziffra, “Microcosmic Mauritius,” <http://www.iias.nl/iiasn/iiasn4/iswasia/microcos.txt>.
- (5) For Sri Lanka, see Robert I. Rotberg, “Sri Lanka’s Civil War: From Mayhem Toward Diplomatic Resolution,” in *Creating Peace in Sri Lanka: Civil War and Reconciliation*, ed. Robert I. Rotberg (Washington, DC: Brookings Institution Press, 1999), 4–7.
- (6) For Ramgoolam, see Anand Mulloo, *Father of the Nation: The Story of Mauritius, 1900–2000* (Port Louis, 2000).
- (7) See John D. Holm, “Curbing Corruption Through Democratic Accountability: Lessons from Botswana,” in *Corruption and Development in Africa: Lessons from Country Case Studies*, ed. Kempe Ronald Hope and Bornwell C. Chikulo (New York: Palgrave MacMillan, 2000), 288–304.
- (8) See Susan Rose-Ackerman, “Establishing the Rule of Law,” in *When States Fail: Causes and Consequences*, ed. Robert I. Rotberg (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004), 182–221.
- (9) For Guyana, see Abdul Karim Bangura, “Georgetown Shuffle: Ethnic Politics

- of Afro–Guyanese, Amerindians, and Indo–Guyanese in Postcolonial Guyana,” in *Perspectives on Contemporary Ethnic Conflict: Primal Violence or the Politics of Conviction?* ed. Santosh Saha (Lanham, MD: Lexington Books, 2006), 197–224.
- (10) 10. Robert I. Rotberg, “Strengthening African Leadership,” *Foreign Affairs* 83 (2006): 14–18; Rotberg, “The Roots of Africa’s Leadership Deficit,” *Compass* 1 (2003): 28–32.
- (11) See Barbara Kellerman, *Bad Leadership: What Is It? How It Happens, Why It Matters* (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 3–48; Seth L. Rosenthal and Todd L. Pittinsky, “Narcissistic Leadership,” in *Leadership Quarterly* 17 (2006): 617–633.
- (12) For the full text, see Robert I. Rotberg, *Governance and Leadership in Africa* (Philadelphia: Mason Crest Publisher, 2007), 26–27.
- (13) See Tom Lodge, *Mandela: A Critical Life* (New York: Oxford University Press, 2006), 17–42.



الفصل الثالث عشر

الإطار العام في قيادة الجماعات المتباينة الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية

مي الدباغ

كلية دبي للإدارة الحكومية

كلية هارفارد كينيدي

تستطيع قيادة الجماعات المتباينة، وهي مجال ناشئ في دراسات القيادة، الاستفادة من فهم أكثر شمولاً لدور العوامل المتضمنة في دينامية الجماعات المتباينة. وما أولت أدبيات القيادة دور القائد، ودور التابع حديثاً، ما يستحقانه من اهتمام، وعلى الرغم من ذلك، فقد أنجز عمل أقل على محتوى القيادة.⁽¹⁾ لقد قدّمت أدبيات علم النفس الاجتماعي دروساً قيّمة عن دور السياق المهم في علاقات الجماعات المتباينة، ولا سيما طرق تعريف الذات من زاوية عضويتها في جماعات مختلفة.⁽²⁾ لكنّ قدراً غير يسير من الأعمال، التي تركز على هذه الأفكار الأصلية للهوية الاجتماعية، أفرط في تبسيط عملية وضع مفاهيم دور السياق.⁽³⁾ ويعطي تحديد مفاهيم دينامية الجماعات المتباينة بعناية واهتمام بأدق التفاصيل، وزناً أكبر لعوامل فردية في سياق العوامل البنيوية أو السياقية، وذلك باستخدام متغيّرات فردية واجتماعية في النظرية والبحوث.⁽⁴⁾

يتناول هذا الفصل، باتخاذ الحركة النسوية الناشئة في المملكة العربية السعودية حالة عيانية للدراسة، كيف يُعدّ السياق، مُمثلاً في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بُعداً

مهماً في إدراك قيادة الجماعات المتباينة. ويقدم سياق الحركة النسوية في المملكة العربية السعودية مثالاً واضحاً على دور السياق في قيادة الجماعات المتباينة؛ لأنه يشمل أكثر من جماعتين متفاعلتين، حيث الهوية مغروسة في سياقات ذات مغزى من الناحية العاطفية، وحيث توجد سبل عدة لتحليل الذات.

ويتناول الفصل أيضاً كيفية استفادة الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية من أيّ تغيير في السياق لكي تتصل إحداهنّ بأخرى على نحو لم يسبق له مثيل. ويقترح مسارات ثلاثة تبين أثر السياق في قيادة الجماعات المتباينة؛ أولها: تأثير السياق في تشكيل الجماعات الأساسي؛ لأنّ السياق يصوغ الهوية (أي يكونها). والثاني: صياغة السياق فرصاً للعمل الجماعي ضمن الجماعات الفرعية في المجتمع (أي عمل جماعي). والثالث: توفير تغييرات السياق فرصاً وحوافزاً للتعاون بين الجماعات (أي قيادة جماعات متباينة). والأهم ممّا سبق أنّ هذه المسارات الثلاثة ترتبط معاً بعلاقة تساندية تكاملية، فمن شأن أيّ تغيير في أحدها أن يؤدي إلى تغيير في المسارين الآخرين، والعكس بالعكس.

فكيف تصوغ المسارات الثلاثة السابقة قيادة الجماعات المتباينة؟ لإرساء قاعدة للنقاش حول ذلك، سأطرح إطار عمل مفاهيمياً، يجمع بين نظريات مأخوذة من أدبيات الحركات الاجتماعية وأدبيات الأنثروبولوجيا الاجتماعية عن النوع الاجتماعي في الشرق الأوسط؛ على أن أتبعه بوصف موجز عن مجموعات النساء اللائي أجريت معهنّ مقابلات؛ خدمةً لأهداف هذه الدراسة، وبللمحة عامة عن السياق الاقتصادي والاجتماعي السياسي الذي تعمل فيه الجماعات النسوية السعودية. ويتوزع ما تبقى من الفصل على ثلاثة أقسام رئيسة تبين مسارات تأثير السياق في قيادة الجماعات المتباينة: صياغة السياق تشكيل الهوية، وصياغة فرص العمل الجماعي، وإضفاء تغييرات السياق حوافزاً على قيادة الجماعات المتباينة. ويختتم الفصل بدراسة ما تقترحه الحالة السعودية بالنسبة إلى دور السياق في قيادة الجماعات المتباينة عموماً.

إطار العمل المفاهيمي والمنهجية والوضع المحيط

شدّد منظّرو العملية السياسية في أدبيات الحركات الاجتماعية على دور العوامل البنيوية في بروز هذه الحركات وتوسّعها. وقد حدّدوا ثلاثة مفاهيم مهمة لقيادة الجماعات المتباينة والقيادة

داخل الجماعة، ألا وهي: الفرصة السياسية، وموارد التعبئة، والتأطير الثقافي.⁽⁵⁾ والفرص السياسية هي جوانب للبيئة السياسية، يمكنها أن تمثل الحوافز للأفراد (أو الجماعات) كي يتصرفوا جمعياً عن طريق فرض توقعاتهم للنجاح أو الفشل. أمّا موارد التعبئة، فتشمل الشبكات الاجتماعية والمؤسسات الرسمية التي يُنشئها قادة الجماعات، ويستخدمونها عندما تسنح فرصة سياسية. في حين يشير التأطير الثقافي إلى المعاني المشتركة التي يضيفها الأشخاص على وضعهم.⁽⁶⁾ ويُذكر أنّ التغييرات السياقية المواتية سياسياً تسهم في توفير حوافز لقادة الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية؛ من أجل توظيف ديناميات جديدة في مجال الجماعات المتباينة، ويساعد إطار عمل العملية السياسية على تحديد الطرق المناسبة لإيجاد تلك الحوافز؛ أي تعبئة الموارد من أجل العمل الجماعي داخل الجماعة بطرق جديدة، والمشاركة في جهود إعادة تشكيل الهوية الاجتماعية بوساطة عمليات التأطير الثقافي.

من جانبه، يكمل العمل الاجتماعي الأنثروبولوجي في مجال النوع الاجتماعي في الشرق الأوسط، ويعقد أيضاً قراءة العملية السياسية للعلاقة بين الدولة والحركة النسوية.⁽⁷⁾ وبصورة أكثر تحديداً، يسلط هذا العمل الضوء على كيفية إقحام أيديولوجية الدولة في تشكيل الهوية والعمل الجماعي. وفي حالة المملكة العربية السعودية، فإن أيديولوجية النوع الاجتماعي التي يروج لها في الثقافة السياسية، تجعل تدجين المرأة أمراً مثالياً، وترفع من شأن الفصل الجنسي. وترتبط هذه الأيديولوجية ارتباطاً وثيقاً بالأيديولوجيات التي تمنح الملكية الشرعية.⁽⁸⁾ وقد باتت المرأة، عن طريق إنشاء أيديولوجية «النسوية المثالية» (لا تستخدم علامات الاقتباس إلا حين أقتبس مباشرة من كلام شخص ما، لا للفت الانتباه إلى المصطلح)، رمزاً للهوية الوطنية؛ وأضحى مظهرها وسلوكها ودورها في المجتمع كله يرمز إلى التزام القيادة بحماية «عائلتها القبلية» من النفوذ الغربي، ومن تحدي سيطرة الرجل في أثناء مراحل التغيير الاجتماعي.⁽⁹⁾

ولمّا كانت الدولة قادرة على التلاعب بأيديولوجية النسوية المثالية، فقد استغلته في وضع سياسات تحررية وتقييدية على حدّ سواء.⁽¹⁰⁾ ومن شأن هذه المطواعية تحديداً أن تدعم عمليات التأطير الثقافي للجماعات النسوية، عندما تتفاوض الأخيرة على مواقعها المختلفة في شبكة سلطات الدولة وهيئاتها، التي تشكّل جميعها أيديولوجية النسوية المثالية هذه وتصورها. وبذلك،

تنطوي إستراتيجيات التعامل المختلفة مع جهات فاعلة متنوعة، داخل المملكة وخارجها، على عواقب تطال التماسك ضمن الجماعة، وقيادة الجماعات المتباينة.

في حين تُسهم نظرية العملية السياسية في تحديد المسارات التي تربط بين تغيّر السياق وديناميات الجماعات المتباينة والديناميات الفاعلة داخل الجماعة، وقد تشرح الأدبيات التي تخوض في النوع الاجتماعي والهوية، سبب أهمية الهوية الاجتماعية بالنسبة إلى ديناميات الجماعات المتباينة والديناميات الفاعلة داخل الجماعة. وعلى هذا، فإنّ استخدام المنظورين معاً في دراسة حالة الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية، سيوفّر لنا إطار عمل مفيد في تحليل المسارات التي تربط تغيّر السياق بتكوين الهوية، والعمل الجمعي، وقيادة الجماعات المتباينة.

يُذكر أنّ بيانات هذا الفصل الأولى أُخذت من مقابلات مفصّلة ومعمّقة أُجريت مع عشرين قائدة جماعة نسوية في المملكة، ينتمين إلى جماعات رسمية أو مؤسسية، كغرف التجارة، أو إلى شبكات مرنة من الناشطات والكاتبات اللاتي يتواصلن ضمن تجمّعات غير رسمية؛ بهدف التأثير جماعياً في صنع القرار بشأن قضايا محدّدة عن طريق كتاباتهنّ. لقد نسّقت جميع السيدات اللاتي أُجريت معهنّ مقابلات جهوداً جماعية تسعى لمنح المرأة دوراً أكثر عدالة وإنصافاً في الحياة العامة، وذلك عن طريق الكتابة والتنظيم والاحتجاج. وقد تبين أنّ هؤلاء النسوة أتبن من خلفيات متنوعة. فقد تعلّم قسم منهنّ في المملكة العربية السعودية، ودرس قسم آخر في الخارج. وهنّ يشغلن نقاطاً أيديولوجية مختلفة على طول «الطيف» النسوي، ويصنّ أنفسهنّ بالإسلاميات والحدائث والليبراليات والمحافظات اللاتي يدافعن عن حقوق المرأة. وهنّ ينتمين أيضاً إلى مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، ولديهنّ وجهات نظر متنوعة بشأن جدول أعمال التغيير الاجتماعي. وبذلك، تمثّل السيدات اللواتي أُجريت معهنّ مقابلات عيّنة مثالية لإنشاء نماذج متباينة لقيادة الجماعات، والقيادة داخل الجماعة في الجماعات النسوية السعودية.

تمتد جذور السياق السياسي الاقتصادي الاجتماعي الحالي للحركة النسوية الناشئة في المملكة العربية السعودية إلى التطورات التي حدثت منذ تأسيس التحالف السياسي الديني الذي وُحد مناطق شبه الجزيرة العربية عام 1932م. ومنذ ذلك الحين، تعرّضت مجتمعات متنوعة نسبياً لمحاولات حثيثة لاستبدال هوياتها، استناداً إلى «ممارسات غير قويمة» ظاهرياً، واختيار

هوية جديدة تخدم الدولة - الأمة.⁽¹¹⁾ وكانت المرأة هي الخاسر الرئيس في هذه العملية؛ لأن مجتمعتها وفضاءها المشترك المخصص للتضامن النسوي خارج المنزل بُني استناداً إلى هذه الممارسات غير القويمة.⁽¹²⁾ وبسبب إعادة تعريف خبرة المرأة في المجتمع عن طريق الشعائر والعبادات من دون تقديم بديل؛ إذ كان المسجد فضاءً يهيمن عليه الذكور، فقد تحوّل الفصل الاجتماعي البسيط للنساء عن الرجال إلى وضعٍ وجدت فيه المرأة نفسها وقد أُقصيت عن بقية النساء.⁽¹³⁾

من جانب آخر، تؤثر العوامل الاقتصادية تأثيراً عميقاً في هوية المرأة، وتؤدي إلى مثبطات للعمل الجمعي أيضاً. فقد أسهمت الطفرة النفطية في سبعينيات القرن العشرين بفاعلية في إحداث تنمية هائلة أمنت للمرأة فرص تعليم وتوظيف لم يسبق لها مثيل.⁽¹⁴⁾ وقد أدت سياسات التنمية هذه، مع العوامل السياسية الدينية المتعلقة ببناء الأمة، إلى وضع ما كان سابقاً أعرافاً اجتماعية أو تقاليد محلية على صورة مؤسسات وتحويله إلى قوانين.⁽¹⁵⁾ وكان للتحديث أثر مختلط في حياة المرأة، فقد أتاح لها من جهة فضاءات جديدة للمشاركة الجمعية، لكنه كبّلها من جهة أخرى بقيود أيديولوجية النوع الاجتماعي للدولة، التي زعمت الأصالة الدينية والثقافية.

وفي واقع الأمر، فقد شهدت المملكة العربية السعودية في الحقبة التي أعقبت أحداث الحادي عشر من سبتمبر عملية صارمة لإعادة تكوين الهوية الوطنية، وفهماً جديداً لدور المرأة السعودية. فعلى الصعيد الخارجي، باتت خطابات السياسة الخارجية الأمريكية تجاه الأنظمة السلطوية تحمل نبرة تهديد، ولا سيما في أعقاب التوسّع العسكري الذي أفضى إلى احتلال العراق.⁽¹⁶⁾ ووجد السعوديون رجالاً ونساءً أنفسهم أمام خطاب جديد عن الحرب على الإرهاب، وهو خطاب معادٍ لحكومتهم ودينهم وثقافتهم.⁽¹⁷⁾ أمّا على الصعيد الداخلي، فقد أسهمت الهجمات الإرهابية على مناطق بالمملكة العربية السعودية في زعزعة شرعية الأيديولوجية الوهابية، ووضع طبيعة التحالف السياسي الديني على المحك.⁽¹⁸⁾ وأدت هذه الظروف إلى تطورٍ في الحقل الفكري السعودي تمخّضت عنه تحالفات بين جماعات ذات أيديولوجيات متعارضة تاريخياً، تضم الليبراليين والعلمانيين والسنة والشيعة. وقد اجتمعت هذه الجماعات على نقد الأيديولوجية التقليدية السائدة.⁽¹⁹⁾

من جانبها، وجدت المرأة السعودية نفسها في موقف فريد من نوعه وجهاً لوجه مع هذه التغيرات السياقية. فقد وضعت حكومة الولايات المتحدة مسألة تعزيز حقوق المرأة في صدارة حملتها لنشر الديمقراطية في العالم العربي، وهي حملة سلّطت الضوء على الموقع الذي تحتله المرأة السعودية في صُلب الحديث عن التحديث والأصالة الثقافية، وبوصفها رمزاً للهوية الوطنية. هذا إضافة إلى تغيّر موقف الدولة الرسمي من المرأة. وبالطريقة نفسها التي احتوى بها الإعلام السعودي الأصوات الفكرية والمذهبية المهمّشة سابقاً، راحت الصحف الوطنية تطبع صوراً للنساء السعوديات، اللائي خضعن زمناً طويلاً للرقابة الإعلامية؛ وأجرت برامج تلفزيونية سعودية مقابلات مع سيدات أعمال ناجحات؛ وشاركت نساء عدّة الوفود الرسمية في زياراتها إلى الدول الأجنبية، مثلما حدث في أول زيارة للملك عبد الله إلى الصين.

وفي هذه الأثناء، برزت إلى الواجهة أحداث ثلاثة بوصفها حالات إصلاح تبيّن ما سلكه دمج المرأة وإقصاؤها عن عملية الإصلاح من سُبُل معقّدة: مؤتمر «الحوار الوطني» الذي دعا إليه الملك عبد الله عام 2003م، والانتخابات البلدية عام 2003م، وانتخابات غرف التجارة عام 2004م.⁽²⁰⁾ وسواء أكانت هذه الإصلاحات حقيقية وشاملة ومتسقة أم لا، فإنّها تشي بكثير من أساليب الجماعات النسوية في تناول المشاغل البارزة على صعيد الوحدة الوطنية (في وجه الإرهاب الداخلي)، والهوية الوطنية (في وجه العدائية الغربية الملموسة). وفيما يأتي بيان لكلّ من هذه الأحداث:

الحوار الوطني: في عام 2003م، عقد مؤتمر برعاية الملك عبد الله، وقد جمع للمرّة الأولى في تاريخ المملكة زعماء دينيين من جماعات مذهبية مختلفة، كان بعضها مهمّشاً في السابق. وتمخّضت الجلسة الثالثة من مؤتمر الحوار الوطني، التي ركزت على «حقوق المرأة وواجباتها»، عن اقتراحات عدّة لتوسيع دور المرأة في الحياة العامة، ومن ثمّ تحدي القيود القانونية والاجتماعية المفروضة حالياً، وذلك عبر منبر وطني.⁽²¹⁾ لكنّ البيان الختامي اقتصر على عدد قليل من هذه الاقتراحات؛ نظراً إلى أنّ التوصيات النهائية كانت تتطلّب إجماع الحاضرين.

الانتخابات البلدية: شملت الانتخابات البلدية التي أعلن عنها أول مرّة عام 2003م نصف مقاعد المجالس البلدية في سائر أنحاء البلاد. وقد تناولت تقارير الإعلام السعودي الحدث

بوصفه حدثاً تاريخياً في إنشاء ثقافة المشاركة السياسية. وكان الغموض يكتنف قواعد مشاركة المرأة في البداية، لكن إعلاناً لاحقاً أوضح عدم أهليتهن للمشاركة.⁽²²⁾ وعلى الرغم من استبعادهن من الانتخابات، فقد أفسح الغموض الذي اكتنف إعلان الانتخابات الأولي مجالاً لعمل الجماعات النسوية علناً.

انتخابات غرفة التجارة: سُمح للمرأة عام 2004م بالمشاركة في انتخابات موسّعة لغرف التجارة والصناعة. وشهدت مدينة جدة الواقعة في المنطقة الغربية من المملكة النصر الأكبر بانتخاب سيدتين في المجلس. ولم تفز أيّ سيدة أخرى في انتخابات المناطق الأخرى جميعها، على الرغم من وصول بعضهنّ إلى المجالس عن طريق التعيين. وتكمن أهمية هذا الحدث في السماح للمرأة بالمشاركة في عملية انتخابية للمرة الأولى. إضافة إلى ذلك، فقد تقاسمت النساء في أجزاء مختلفة من المملكة تجربة المشاركة في مبادرة إصلاح، بعد أن كنّ مستبعدات سابقاً.

وختاماً، فقد حصلت الجماعات النسوية من مبادرات الإصلاح الثلاث جميعها على فرص مشاركة لم يسبق لها مثيل. وناقشت السيدات اللائي أجرينا معهنّ مقابلات في هذه المبادرات بإسهاب، وهذا ما أتاح لنا دراسة المسارات المترابطة معاً، التي تربط العوامل السياقية بتغيّرات الهوية والعمل الجماعي وقيادة الجماعات المتباينة.

تشكيل المحتوى لتكون الهوية

أتاح سياق ما بعد الحادي عشر من سبتمبر ولادة أول تساؤل عام مقبول رسمياً عن أيديولوجيا النسوية المثالية في المملكة العربية السعودية. وقد جمع الحوار الوطني بين أطراف مختلفة ذات آراء متنوعة على منصة وطنية لمناقشة «حقوق المرأة وواجباتها»، وأتاح إمكانية إعادة طرح أيديولوجية النوع الاجتماعي السائدة بوصفها مادة مشروعة للنقاش. ومع أنّ السيدات اللائي أجرينا معهنّ مقابلات تحدّثن عن المؤتمر بلهجة لا تخلو من خيبة الأمل، فقد اقترنت تجربة المشاركة فيه بكثير من الآثار الجانبية الإيجابية العرضية، التي أثّرت حقاً في آراء الآخرين.

أخفق المؤتمر في تغيير معايير النقاش حيال أيديولوجية النسوية المثالية، وهذا ما سلّط الضوء على الحاجة إلى تأطير واضح للقضايا التي من شأنها أن تفسح المجال لظهور صوت

جمعي. ولم يغب هذا الدرس عن أذهان المشاركين في المؤتمر. فقد تحدثت إحدى مؤسسات قسم المرأة في غرفة تجارة وصناعة جدة (مركز خديجة بنت خويلد) بحماس عن مؤتمر آخر ساعدت على تنظيمه، يُدعى «حقائق مشاركة المرأة في التنمية الوطنية». وقد خصّص هذا المؤتمر الذي استضافته الغرفة أكثر جلساته لتحديد العقبات التي تحول دون مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي.⁽²³⁾

وفي واقع الأمر، فإنّ مسألة إعادة تشكيل النوع الاجتماعي ضمن التعريف الجديد للهوية الوطنية، كانت هي المناقشة الحقيقية المطروحة. وفي ذلك، قالت هذه السيدة حرفياً: «لقد باتت الحقيقة البشعة للقوى التي كانت تضطهد المرأة، دون وجه حق، بادية للعيان بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر. وأردنا أن نوضّح في مؤتمرنا أنّ الدين ليس حكراً على أحد. ومن واجبي بصفتي امرأة مسلمة أن أحصل على حقوقي بنفسني، وألا أنتظر أن يملئها عليّ الآخرون». وقد أدى هذا الحدث إلى تفسير معدّل للنسوية المثالية، أسهم في تعبئة موارد منطقية، عُدت موثوقة ودخيلة المنشأ. وكانت هذه، في حقيقة الأمر، تُعدّ لبنات لغة الوعي النسوي الجمعي الجديدة في المملكة العربية السعودية.

يُذكر أنّ الحركة النسوية الإسلامية ليست بالمفهوم الجديد في المملكة العربية السعودية، لكنّها - مع ذلك - تُعدّ الطريقة المناسبة لاستخدام مجموعة أدوات الإسلام في تعبئة الموارد من أجل العمل الجمعي الذي كان غائباً.⁽²⁴⁾ فمثلاً، قد لا يعارض المنطق المناهض للفصل مفهوم الفصل مباشرة، لكنه يتحدى تعريفه الذي يركز على مبدأ سدّ الذرائع الوهابي (أي تحريم كلّ ما من شأنه أن يقود إلى المعصية).

إضافة إلى ذلك، كانت رمزية الحدث بحدّ ذاتها مؤثّرة في سياق فضاء عام يفصل بين الذكور والإناث في المملكة العربية السعودية. وما كان المؤتمر «مختلطاً» فحسب، بل نظّمته سيدات، وحضره الرجال بوصفهم متحدثين، وعقد تحت رعاية كريمة الملك، الأميرة عديلة، وهذا ما يقطع الطريق نحو الطعن في مصداقيته. وبصورة رمزية، كان المؤتمر يُعدّ تنفيذاً متأخراً للذرائع التي طُرحت في مؤتمر الحوار الوطني. وطرح المؤتمر وجهة نظر بديلة عن النسوية المثالية، اكتسبت شرعية من حضور سلطات الدولة، ومنها أعضاء من العائلة المالكة، وفروع تشريعية وتنفيذية في الحكومة. وجرى تجميع عروض المتحدثين التقديمية وتصنيفها وتوزيعها

على أقراص مدمجة، وأُتيح الوصول إليها عن طريق شبكة الاتصالات بوصفها مصادر للنقاشات الوطنية المستقبلية، ولعمليات التفاوض اليومية الصغيرة التي تواجهها سيدات الأعمال. وأوضح المؤتمر أيضاً كيف أنّ عملية إعادة تعريف الهوية التي أتاحها التغيرات السياقية، تبشّر بفرص العمل الجمعي، وترتبط بها على نحو معقد.

يبين الحوار الوطني أنّ من شأن التغيرات السياقية التي تصوغ الهوية أن تؤثر في أوضاع الجماعات المتباينة أيضاً؛ إذ استفاد المؤتمر من طرح حقوق المرأة بوصفها موضوعاً مشروعاً للمناقشة، وهذا ما حفز المنافسة بين الجماعات النسوية في المناطق كي تثبت قيادتها. ومثلما قالت مؤسسة مركز خديجة بنت خويلد: «لم يسدل الستار على مناقشة حقوق المرأة بانتهاء الحوار الوطني. لقد وجّهنا دعوات إلى متحدثين من مناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية؛ لإظهار أنّ مطالبنا مشتركة على المستوى الوطني، وقمنا برعاية طالبات حرصاً على أن يكون الجيل الجديد مشمولاً. وتقوم غرفة التجارة في الرياض بالأمر عينه حالياً». وبذلك، تعمّدت قائدات هذه الجماعة النسوية أن يشمل التمثيل المناطق كلّها، وعملن بانتقائية على بناء تحالفات مع شخصيات مؤثرة، وأعدن تعريف التأيير الثقافي لأيدولوجية النوع الاجتماعي الوطنية. وقد أتاح هذا الترتيب ولادة نموذج (أو نموذج أولي) يمكن محاكاته في مدن أخرى، مع تسهيل التعاون الداعم بين الجماعات النسوية في مختلف المناطق في الوقت ذاته. وهنا تصبح الصلة بين الهوية وقيادة الجماعات المتباينة جلية؛ إذ إنّ من شأن العوامل السياقية التي تصوغ الهوية أن توفر حوافز لقيادة الجماعات المتباينة أيضاً.

مساهمة المحتوى في توفير صياغة الفرص للعمل الجماعي

تاريخياً، ساعدت صفة الدولة الذكورية على تعريف السياق الذي أعطى النساء في المملكة العربية السعودية فرصاً محدودة للقيام بأعمال جماعية على نحو علني. وكان قيام مجموعة مكوّنة من سبع وأربعين سيدة بقيادة سياراتهم في الرياض ضمن مظاهرة سلمية عام 1990م، المثال الأشهر عن عدم جدوى احتجاج المرأة. ومع أنّهنّ لم يخرقن أيّ قانون، فقد عدّ عملهنّ تهديداً خطيراً لشرعية دور الدولة بوصفها حامية للنسوية المثالية. ولكنّ جملة من الأسباب كانت، في حقيقة الأمر، تقف خلف أزمة الشرعية، منها: الاستياء الشعبي من وجود القوات الأمريكية على الأراضي السعودية، والسخط من انخفاض الدخل بمقدار الثلث عن مستوياته المعهودة في العقود السابقة؛ من جرّاء عمليات تنمية اقتصادية خاطئة في حقبة ما بعد الطفرة النفطية.⁽²⁵⁾ وكان

الاحتجاج يُعدّ فرصة مواتية لتحويل الأنظار عن توترات عميقة الجذور على الحلبتين: السياسية والاقتصادية.⁽²⁶⁾ وقد أُسبغت الشرعية القانونية على منع المرأة من قيادة السيارة، وعوقبت المحتجات بقسوة. وجاءت حادثة العقاب الجماعي هذه، التي حصلت على دعاية كبيرة، لترمز إلى عدم جدوى الاحتجاج، وإلى ما يحدق بالعمل الجمعي من أخطار.

ومع ذلك، فقد أتاحت المستجدات السياسية الاقتصادية والتقنية الجديدة التي ميّزت المملكة العربية السعودية في مطلع القرن الحادي والعشرين، فرصاً جديدة للعمل الجمعي. وقد شرحت لنا ناشطة قيادية في مجال حقوق الإنسان في المنطقة الوسطى تجربتها في إدارة منتدى إلكتروني شهري يضم مئة وخمسين كاتبة وأكاديمية. وكانت أنشطة المجموعة تقام على شبكة الاتصالات أو في منازل خاصة، وقد نجحت هذه المجموعة في الدفاع عن قضايا كانت مناقشتها أمراً شديداً حساسية، ومنها الإصلاح القضائي. وتتمثل طبيعة عمل المنتدى في إرسال الناشطة رسائل إلكترونية إلى الكاتبات بشبكتهن، لتشجيعهنّ على الكتابة في قضية مهمة بعد تحديدها، وكانت حجج وبراهين دينية تقدّم إلى هؤلاء الكاتبات بصورة متكررة لدعم مواقفهنّ. لا يُملي هذا الجهد - للتأثير في صنع القرار - على الكاتبات ما يجب أن يقلنّه، لكنّه يقدّم منصة لتحديد القضايا التي تواجهها المرأة محلياً أو مناطقياً، ويحوّلها إلى قضايا تحظى باهتمام وطني. ومن هذه القضايا قضية «فتاة القطيف» الذائعة الصيت، وهي فتاة شابة اغتصبتها عصابة، وحُكِمَ عليها - مع ذلك - بمئتي جلدة، لأنّها كانت في خلوة مع رجل غريب في سيارة. وأمطرت الحملة التي نظّمته المجموعة الصحف والمجلات المحلية بمقالات تدعو إلى إبطال الحكم. وأثمرت هذه الجهود التي بُذلت للتأثير في صنع القرار، إلى جانب ضغوط خارجية وأخرى داخلية، عن إبطال الحكم، والتمهيد لعملية إصلاح قضائي. وأتاحت الشبكات الإلكترونية إقامة نقاشات وطنية منسقة عن الحوادث المحلية التي ما كانت سابقاً تحظى بأيّ اهتمام على المستوى الوطني. ويمكن أيضاً ترجمة أمثلة من هذا القبيل عن العمل الجمعي إلى فرص لقيادة الجماعات المتباينة. فمثلاً، أظهر نقاش عام عن حصة النساء في مساحة المسجد الكبير، أنّ ناشطة حقوق إنسان تمكّنت من تخطي الحدود الوطنية لتطلب مساحة حقيقية أكبر في الحياة العامة، استناداً إلى الحقوق الإسلامية.

وبدأ النقاش عندما سرّب الإعلام أنباءً عن اقتراح لنقل المكان المخصّص لصلاة النساء بعيداً عن المسجد، وفصله عن المكان المخصص للرجال. وقبل تمرير القانون فعلياً، نظّمت

الناشطة القيادية حملة للتأثير في صنع القرار في الصحف السعودية تلقي الضوء على الطبيعة غير الإسلامية لتقليص المساحة المخصصة للنساء في المسجد. وتلقّت مقالاتها منظمّة دولية للنساء المسلمات، وصاغت عريضة إلكترونية تحمل أكثر من ألف وخمسة مئة توقيع. وأصدر بعد ذلك بقليل، بيان رسمي يقلل من جدية المقترح، ومن احتمال تطبيقه.

وكانت شبكات الحركة النسوية الإسلامية الدولية قد عرفت طريقها إلى المشهد السعودي إلكترونياً، وأعادت تأطير القضية. حيث كان يُعتقد في البداية أنها قضية سعودية، لكن نطاقها اتسع لتصبح قضية إسلامية. لقد ألقى هذا المثال عن قيادة الجماعات المتباينة الضوء على إمكانية تحدي أيديولوجية النوع الاجتماعي للدولة، لا بإعادة صياغتها فحسب، بل عن طريق إبراز تأثيرها السلبي المحتمل في علاقات الدولة بجهات خارجية مؤثرة. وقد ساعدت التقنيات الجديدة الجماعات النسوية على تحقيق هدفها عن طريق إعادة تعريف هويتها سياقياً، وغرس معنى جديد فيها.

أثر تغيّرات المحتوى في حفز قيادة الجماعات المتباينة

يشير تغيّر المحتوى الموصوف في القسمين السابقين إلى إسهام تغيّر الهوية والعمل الجماعي في تسهيل تعاون الجماعات المتباينة. لكن قيادة الجماعات المتباينة تعتمد على الموازنة بين صيانة تماسك جماعة «نحن» وتعاون الجماعات المتباينة.⁽²⁷⁾ وإذا أخفقت جماعة ما في تعريف مؤشرات (بارامترات) تفاعلها مع الجماعات الأخرى، فقد يهدّد تنوّع الآراء تضامناً أعضائها. وكانت مديرة منتدى الكاتبات قد أوضحت هذا التحدي عندما أمضى أعضاء في مجموعتها ساعات للتوصل إلى إجماع بشأن طبيعة التفاعل مع المؤسسات الغربية، كالسفارات والمنظمات غير الحكومية.⁽²⁸⁾ وكان التوصل إلى إجماع حول هذه القضية أمراً فائق الأهمية؛ لأنّ ما يحدث حالياً من إعادة تكوين للتحالفات السياسية الداخلية والخارجية بدّل مقتضيات التعامل مع المؤسسات الغربية. وأثّرت الخيارات التي اتخذت بشأن حلفاء الجماعة في علاقات الجماعات المتباينة بين الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى ذلك، فقد مثّل تركيز الجماعة على تحقيق إجماع تحدياً لأساليب اتخاذ القرار التسلسلية المتبعة التي تصدر من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى. ويمكن تعميم دينامية القيادة التحولية هذه إلى أوضاع

خاصة بالجماعات المتباينة لصياغة هوية مبنية على ثقافة مشاركة، وهذا ما يمثل تحدياً للوضع الراهن.⁽²⁹⁾

برهنت الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية على براعتها في قيادة الجماعات المتباينة، بإيجاد أهداف شاملة وحدت أعضاء مجموعات متنوعة في مناطق مختلفة. وبدافع من المعاناة المشتركة من إقصاء محتمل من الانتخابات البلدية، استغلت قائدة جماعة نسوية من المنطقة الوسطى موقف الدولة الملتبس من مشاركة المرأة، وتواصلت مع جماعات نسوية في المملكة كلها، وشجعتها على ترشيح أعضائها لخوض الانتخابات. وقالت حرفياً: «كان وجودنا ضرورياً، لا سيما أنّ الغموض كان يكتنف قرار السماح لنا بالمشاركة. لقد استخدمنا شبكتنا، وكتبنا وضغطنا للتأثير في صنّاع القرار بهدف الحصول على حقّ النساء من مدن مختلفة بترشيح أنفسهن. وأوحى ذلك، حتى للنساء اللواتي ما فكرن في الترشّح بعد أن اتصلنا بهن، بأسلوب للتفكير في أنفسهن ودورهن في المجتمع وبمسؤوليتهن في المشاركة».

لقد حوّلت هذه الجماعات موقفاً يكتنفه الغموض والاستبعاد المحتمل إلى فرصة لإعلان هدف وطني مشترك على الملأ، لتبرهن بذلك على استعداد المرأة لدخول المعترك السياسي. لذا، وعلى الرغم من استبعاد المرأة من المشاركة في الانتخابات البلدية، فقد أدّت عملية الاتصال بمرشحات محتملات إلى ظهور جماعات في المناطق تخطّط لجولة الانتخابات القادمة. وعلى الرغم من القيود القانونية المفروضة على مشاركة المرأة هذه المرّة، فقد شدّدت قائدات الجماعات على أهداف شاملة، وخطّطن لمشاركة جماعات متباينة مستقبلاً. وفي واقع الأمر، وعن طريق التواصل مع جماعات أخرى، فقد جرى تخيل هوية محتملة جديدة ثمّ إنشاؤها، وهذا ما جعل تعاون الجماعات المتباينة أكثر قابلية للتطبيق في المستقبل.

ثمّة آلية أخيرة لقيادة الجماعات المتباينة تدور حول إنشاء هويات مختلفة أو ثنائية بهدف تسهيل التعاون بين الجماعات المتباينة. ففي مقابلتها، أشارت إحدى المشاركات في انتخابات غرف التجارة في المنطقة الشرقية حصرياً إلى المنطقة الغربية، قائلة: «إنّ نساء المنطقة الشرقية ما فتئنّ يذلّلن العقبات في المجتمع»، ثمّ أضافت قائلة: «تهيّب أعضاء الغرفة الذكور دعمنا. وقدّموا لنا التمويل، ولكن بهدوء؛ لأنّهم كانوا قلقين بشأن نظرة الآخرين إليهم». ولكنها،

في المقابل، نسبت الفضل في النصر الذي حققته المرأة في انتخابات جدة إلى الدعم الذي قدّمه الرجال لهنّ، قائلة: «للساء شبكات تضم رجالاً، وقام الرجال بالتصويت لهن».

لعلّ هذا الاختلاف المناطقي يُعدّ نقطة قوة أيضاً. فبعد الانتخابات، قرّر أعضاء من جمعيتها الخاصة بسيدات الأعمال إعادة التفكير في طريقتهن في تحديد الأولويات قائلين: «لا يمكننا اتباع الخطط التي اتبعت في جدّة. ليفعلن ما يحسنّ القيام به. لقد أدركنا أننا نحتاج إلى الاستثمار الجماعي. ويمكننا إنشاء صندوق، ودعم المرشحات مالياً في الانتخابات القادمة. لدينا مصادر أخرى، كصلاتنا مع سيدات الأعمال في الخليج». لقد حافظت هذه الجماعة على تعاون الجماعات المتباينة عن طريق التركيز على الاختلاف بوصفه مصدر قوة، مع الحفاظ على هوية جماعة أكثر دمجاً؛ لتجنّب الصراع أو المنافسة بين الجماعات. وتعود هذه الإستراتيجية في قيادة الجماعات المتباينة إلى المربع الأول في إنشاء (أو تعديل) الهوية الاجتماعية، ومن ثمّ الحفاظ على التماسك ضمن الجماعة.

خلاصة

يبين التاريخ والسياق الخاصين بالحركة النسوية الناشئة في المملكة العربية السعودية - بوضوح - كيف تجتمع عوامل سياسية اقتصادية واجتماعية وتقنية متغيرة لتكوين بُعد فائق الأهمية في فهم قيادة الجماعات المتباينة. إنّ السياق جوهري لفهم طبيعة قيادة الجماعات المتباينة لدى هذه الجماعات. ومثلما رأينا، فالسياق يؤثر في التكوين الأساسي للجماعات؛ لأنه يصوغ الهوية، وفرص العمل الجمعي، ويوفّر حوافز لقيادة الجماعات المتباينة. ولما كانت هذه العمليات تحدث على نحو مترابط فقد تسعى القيادة - على مستوى الجماعات المتباينة - لحفز الأعضاء إلى إنشاء هوية اجتماعية محتملة أو مستقبلية، وقد تفضي التغيرات في الهوية، في الوقت ذاته، إلى فرص للعمل الجمعي، ولقيادة جماعات متباينة.

لقد طوّرت الجماعات النسوية السعودية، بتجاوبها مع هذه التغيرات في الإطار العام، إستراتيجيات لقيادة الجماعات المتباينة، مثل: استخدام الأساليب التحوّلية في اتخاذ القرار، وإنشاء أهداف عليا شاملة، وإنشاء هويات ثنائية. وأفلحت هذه الجماعات، عن طريق توظيف هذه

التكتيكات، في تعبئة الموارد، وبناء التحالفات، وإعادة إنشاء هويات الجماعة، ونجحت في التعاون فيما بينها، وفي تحدي أيديولوجية النوع الاجتماعي للدولة بفاعلية في بعض الحالات.

تطرح حالة الجماعات النسوية في المملكة العربية السعودية نقاطاً عامة مهمة بشأن قيادة الجماعات المتباينة. وعندما يستخدم المرء عدسة علم النفس الاجتماعي لتطوير البحوث والنظريات في مجال قيادة الجماعات المتباينة، فمن المفيد أن نتذكر أن عدداً كبيراً من نظريات علم النفس الاجتماعي صُممت أصلاً بوصفها نظريات عملية تتطلب محتوى محدداً، قبل أن تصبح مؤهلة لتقديم تكهنات صالحة.⁽³⁰⁾ لذا، لا ينبغي الاستهانة بمدى تأثير عمليات من هذا القبيل بالصلاحيات الداخلية للمحتوى الذي توجد فيه الجماعات المتفاعلة. من جانب آخر، تنشأ أوضاع قيادة الجماعات المتباينة، في الحياة الواقعية، بين جماعات متعددة، وتكون الهوية مدمجة في مضامين ذات مغزى من الناحية العاطفية، ويمكن تحليل الذات بطرق عدة. إضافة إلى ذلك، فالمحتوى - بحد ذاته - هو في حالة دائمة من التغير، وهذا ما يفسح المجال أمام كثير من إمكانيات التعاون بين الجماعات.⁽³¹⁾ وقد تكون التجارب الميدانية مكملة، إن لم تكن شرطاً مسبقاً ضرورياً، للقيام ببحوث تكاملية صارمة تجريبياً.⁽³²⁾

ختاماً، فقد برهن التفاعل بين الجماعات النسوية السعودية على أن عمليات إنشاء الهوية هي فعلياً «مشروعات» لا تقتصر على وصف الجماعات فحسب، بل يقصد منها تعبئتها.⁽³³⁾ وهكذا، فإنشاء الهوية، بالتعريف، موجّه نحو المستقبل، وليس مقيداً بالحقائق الحالية. وي طرح هذا إمكانيات جديدة لقيادة الجماعات المتباينة، مثل إنشاء هوية جماعة مبنية على احترام التنوع. وفي مثل هذه الظروف، قد لا تكون المقايضة بين تماسك الجماعة والتعاون بين الجماعات المتباينة معضلة عصية على الحل. والأمل معقود على قدرة باحثي قيادة الجماعات المتباينة على أداء دور رائد في دمج عوامل المحتوى في نظرياتهم؛ لإيجاد إمكانيات جديدة لعالم اجتماعي منشود أفضل.

Notes

ملحوظة من الكاتب: أرغب في تقديم الشكر إلى تود بيتسكي ومايلز وهيوستون وأوين أندروز على تعليقاتهم المفيدة على نسخة سابقة من هذا الفصل.

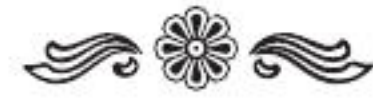
- (1) Bruce Avolio, "Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory— Building," *American Psychologist* 62, no. 1 (2007): 25.
- (2) See, for example, Henri Tajfel's work on social identity and John Turner's work on social categorization. Henri Tajfel, *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (London: Academic Press, 1978); Henri Tajfel and John C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," in *The Psychology of Intergroup Relations*, ed. Steven Worchel and William G. Austin (Chicago: Nelson—Hall, 1986), 7—24; and John C. Turner, "Some Current Issues in Research on Social Identity and Self—Categorization Theories," in *Social Identity: Context, Commitment, Content*, ed. Naomi Ellemers, Russell Spears, and Bertjan Doosje (Oxford: Blackwell, 1999), 6—34.
- (3) Steven Reicher, "The Context of Social Identity: Domination, Resistance, and Change," *Political Psychology* 25, no. 6 (2004): 922.
- (4) Tom F. Pettigrew, "Extending the Stereotype Concept," in *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, ed. David L. Hamilton (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1981), 303—331.
- (5) Doug McAdam, John D. McCarthy, and Mayer N. Zald, "Introduction: Opportunities, Mobilizing Structures, and Framing Process—Toward a Synthetic, Comparative Perspective on Social Movements," in *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, ed. Doug McAdam, John D. McCarthy, and Mayer N. Zald (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996), 1—22.
- (6) Jeff Goodwin and James M. Jasper, "Caught in a Winding, Snarling Vine: The Structural Bias of Political Process Theory," in *Rethinking Social Movements: Structure, Meaning, and Emotion*, ed. Jeff Goodwin and James M. Jasper (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2004), 3—31.
- (7) Ibid. The political—process theory has been criticized for being overly structural and underrepresenting cultural movements and nonindustrial democracies as cases.
- (8) Eleanor A. Doumato, "Gender, Monarchy, and National Identity in Saudi Arabia," *British Journal of Middle Eastern Studies* 19, no. 1 (1992): 39.

- (9) The term Doumato coined to refer to the gender ideology of the Saudi state is the ideology of the ideal Islamic woman. Ibid., 34. 184 Cases in Context
- (10) Ibid., 36.
- (11) Mai Yamani, *Cradle of Islam: The Hijaz and the Quest for an Arabian Identity* (London: I.B. Tauris, 2004).
- (12) These practices include ritualized religious meditation and recitation (Sufi zikr), amulet healing, and visits to shrines and had allowed women to meet outside their homes routinely in collective capacities. Eleanor A. Doumato, *Getting God's Ear: Women, Islam, and Healing in Saudi Arabia and the Gulf* (New York: Columbia University Press, 2000).
- (13) Ibid., 215. For more details on the denigration of communal rituals that were organized by and served women's needs, see Yamani, *Cradle of Islam*.
- (14) Muna Almunajjed, *Women in Saudi Arabia Today* (Houndsmills, UK: Macmillan, 1997), 59.
- (15) These restrictions were seen as compromises to the centralizing state's quest for modernization, which entailed urbanization, mobility, and growth in nuclear households, all of which constituted threats to the preexisting patriarchal extended-family structure. The restrictions on women include the prohibition of traveling without the permission of a male guardian, the institutionalized segregation of the sexes in educational and work institutions, and the prohibition of women's access to university courses and fields of work considered "unsuitable" for the nature of women. Doumato, "Gender, Monarchy, and National Identity in Saudi Arabia," 34.
- (16) The post-9/11 reforms were also driven by cumulative changes that were primarily internal. For more details see Toby Jones, "Seeking a 'Social Contract' for Saudi Arabia," *Middle East Report* 228 (2003): 44.
- (17) Andrzej Kapiszewski, "Saudi Arabia: Steps Toward Democratization or Reconfiguration of Authoritarianism?" *Journal of Asian & African Studies* 41, no. 5/6 (2006): 463.
- (18) Wahhabism is a term mostly used by Western scholars to describe the puritanical Salafi religious tradition promoted by Sheikh Mohammad bin Abdul Wahab. For more details on the effect of the terrorist attacks see Jones, "Seeking a 'Social Contract' for Saudi Arabia," 45.
- (19) The demands for reform by the group of Islamo-liberal reformers included equal rights for all citizens, creation of regional parliaments, freedom of speech and assembly, fair distribution of wealth, and addressing unemployment, among others. See Stéphane Lacroix, "Between Islamists and Liberals: Saudi Arabia's New Islamo-Liberal Reformist Trend," *Middle East Journal*

58, no. 3 (2004): 345.

- (20) Other reforms include enhancing the size and legislative role of the Consultative Council, allowing journalists and engineers to establish trade associations, and launching five economic cities that are large residential, industrial, and commercial projects expected to create 1.3 million jobs and contribute \$150 billion to GDP growth by 2020.
- (21) More specifically these recommendations included establishing a national machinery for women; expanding women's sections in courts of law; issuing religious prohibitions against domestic violence; widening educational and vocational opportunities for women; and evaluating the current state of public transportation serving women.
- (22) The initial official statements referred to eligible citizens in the masculine form in Arabic but did not clearly state that women would be excluded as candidates or voters. Subsequently, the official reason given for excluding women was that they could not be identified properly because not all had identity cards. These cards were introduced in 2001 to allow for the identification of women as independent citizens rather than as dependents on their male guardian's cards. Paradoxically, to qualify for an identity card, one must obtain the permission of one's male guardian in the first place.
- (23) The sessions included a detailed critique of the labor laws affecting women, the presentation of religious arguments supporting recent legal reforms affecting women's businesses, and an evaluation of implementation mechanisms.
- (24) For more information on the history of Islamic feminism in Saudi Arabia, see Mai Yamani, "Some Observations on Women in Saudi Arabia," in *Feminism and Islam: Legal and Literary Perspectives*, ed. Mai Yamani (Reading, UK: Ithaca Press, 1996), 279. The Context for Intergroup Leadership 185
- (25) Eleanor A. Doumato, "Women and the Stability of Saudi Arabia," *Middle East Report* 171 (1991): 34–37.
- (26) *Ibid.*, 37.
- (27) For a full description of the trade-off, see Todd Pittinsky and Stephanie Simon, "Intergroup Leadership," *The Leadership Quarterly* 18, no. 6 (2007): 586–605.
- (28) The members listed the pros and cons of cooperating with Western agencies and discussed the differences between accepting financial support and accepting other types of support (such as training programs) and differences between participating in conferences funded by the State Department versus those organized by NGOs.

- (29) Bernard. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).
- (30) Examples of process theories include social identity and self–categorization theories. Turner, “Research on Social Identity and Self–Categorization Theories,” 34.
- (31) Reicher succinctly described the relationship between identity and context in a state of flux: “Whom we categorize as ingroup and outgroup, whom we see as ally or enemy, and the bases upon which we treat those so categorized are all in constant motion.” Reicher, “The Context of Social Identity: Domination, Resistance, and Change,” 924.
- (32) There are several experimental social psychology research programs that triangulate different methods and combine field and laboratory settings. See, for example, Miles Hewstone, “Three Lessons from Social Psychology: Multiple Levels of Analysis, Methodological Pluralism and Statistical Sophistication,” in *The Message of Social Psychology: Perspectives on Mind in Society*, ed. Craig McGarty and S. Alexander Haslam (Oxford: Blackwell, 1997), 166–182.
- (33) Reicher, “The Context of Social Identity: Domination, Resistance, and Change,” 938.



الفصل الرابع عشر

من ملحق إلى مدمج

إدارة التنوع وقيادة الجماعات المتباينة في شركات الولايات المتحدة

كاندي كاستلييري - سنغليتون

مركز الدمج في الرعاية الصحية

المركز الطبي في جامعة بيتسبورغ

لا مناص للشرركات الأمريكية والعالمية من إدارة قوة عمل متنوعة وصقلها، لتحقيق النجاح في ظل تنوع كبير للعملاء. وبهذا المعنى، فالشرركات جميعها تدير يومياً قضايا وثيقة الصلة بعلاقات الجماعات المتباينة وخطوط الاختلاف. وينبغي أن تحسّن الشرركات التعامل مع ما يجلبه العاملون من تنوع إلى مكان العمل، وأن تتبنّى ثقافة وهوية تحتفيان بالعاملين كافة، على نحو يضمن تنويع قوة العمل. ويجب أن تؤطّر الشرركات بعض أنشطتها، من قبيل علاقات العملاء والتسويق والمبيعات وإدارة العلامة التجارية، على نحو يوجّد فرصاً بين جماعات كثيرة متنوعة ذات توقعات واحتياجات محدّدة، على صعيد ما تفضّله من منتجات وخدمات.

إن إدارة التنوع في الولايات المتحدة لها جذورها التي تتجلّى في تشريعات التمييز الإيجابي والتوقعات الاجتماعية، التي دفعت الشرركات إلى تبني سياسات وممارسات تشدّ زيادة التنوع عن طريق دمج عمّال الولايات المتحدة ممّن ينتمون إلى مجتمعات أهلية متنوعة. وباتت إدارة التنوع

مهمة للشركات؛ لأنّ تمثيل الأمة البياني السكاني يتغيّر،⁽¹⁾ ويتغيّر معه تركيب قوة العمل وأسواق المستهلك.⁽²⁾

أدرك قادة الأعمال على المستوى العالمي - بوضوح - حاجة شركاتهم إلى موظفين متنوعين عالمياً، حتى تتمكّن من المنافسة، فبادروا إلى تغيير أسلوبهم في ممارسة أنشطة الأعمال على نحو يجعلها أكثر تنوعاً. وسعيّاً منها لتخفيض النفقات، وزيادة المبيعات، وتحقيق النمو الربحي، ومعدلات النمو سنة إثر سنة من أجل وول ستريت؛ نقلت الشركات التصنيع والإنتاج إلى مواقع أقلّ كلفة في العالم، لتوسّع بذلك مبيعات المنتج. وقد تعلّمت، في أثناء قيامها بذلك، كيف توظّف مديريين وموظفين محليين مهرة، وتحافظ عليهم أينما عملت.

وفي الوقت الذي بذلت فيه الشركات الأمريكية، التي تمارس أنشطة الأعمال في العالم بأسره، جهوداً جدّية فيما يخص تكوين قوة عمل عالمية متنوعة وإدارتها، فقد تعرّش التقدم على جبهة التنوع ضمن الولايات المتحدة. والمفارقة المثيرة للدهشة، أنّ الأنشطة عينها التي تمارسها الشركات خارج الولايات المتحدة عن طيب خاطر من أجل تنمية أعمالها، كتعديل منهجيات المبيعات في الأسواق الجديدة، وتبني سلوكات وأساليب جديدة لإدارة المواهب المحلية واحترام الاختلافات الثقافية؛ تلقى مقاومة في الولايات المتحدة. إضافة إلى ذلك، فغالبية الشركات الأمريكية التي تمارس أنشطة الأعمال عالمياً تدير التنوع في عملياتها العالمية، من دون زيادة موارد التنوع الإجمالية في مؤسساتها. ويعني ازدياد التركيز على التنوع العالمي تراجعاً في موارد إدارة التنوع في الولايات المتحدة على ما يبدو.

وفي واقع الأمر، فإنّ التفاوت بين فاعلية جهود التنوع العالمي التي تبذلها الشركات الأمريكية، وفتور مبادراتها المحلية، يطرح عدداً من الأسئلة، أبرزها: ما سبب تباطؤ مبادرات التنوع في الولايات المتحدة؟ ما الذي تستطيع الشركات فعله كي تعطي جهود التنوع الداخلية زخماً جديداً؟ هل ثمة دروس مستقاة من التجربة العالمية، من قبيل إدارة الاختلافات في مشروعات أعمال عابرة للحدود القومية، يجب الاستفادة منها في مجال التنوع في الشركات، ويمكن أن تساعد على إدارة التنوع ضمن الولايات المتحدة؟ ما الدروس المستفادة من تعرّش البرامج المحلية ونجاح البرامج العالمية على صعيد تحديات قيادة الجماعات المتباينة؛ أي القيادة بوساطة خطوط الاختلاف، أو القيادة في عالم التنوع؟ ونظراً إلى التغيّر السريع الذي يشهده الاقتصاد الأمريكي

والعوامل السكانية في الولايات المتحدة، ولأنّ عولمة الأعمال ستزداد لا محالة؛ تغدو الإجابة عن هذه الأسئلة أمراً فائق الأهمية لنجاح الشركات مستقبلاً.

إدارة التنوع في الولايات المتحدة: معلومات عامة

أصدر جون إف. كينيدي في السادس من مارس 1961م الأمر التنفيذي رقم 10925، القاضي بـ «تأسيس لجنة الرئيس بخصوص فرص التوظيف المتكافئة»، وهو أول توجيه فيدرالي بشأن التمييز الإيجابي. ومنذ ذلك الوقت، أحرز بعض التقدم على صعيد إيجاد فرص في قوة العمل، وزيادة حضور النساء والأقليات في شركات الولايات المتحدة، وكذا التعويضات المقدمة لها، والتأكيد على أهمية ذلك. ولعل التشريعات التي عززت زيادة تنوع قوة العمل باتت العقبة الكبرى أمام استمرار التقدم.

كان الهدف من تشريع التمييز الإيجابي إزالة التمييز فيما يخص التوظيف؛ كي تتمكن الجماعات، التي لا تحظى بتمثيل كافٍ، من ولوج سوق العمل. وفي حقيقة الأمر، فقد أجبرت الحكومة أرباب العمل على معاملة الأقليات بعدالة في مجال التوظيف وممارسات التشغيل. وينبع وعد إدارة التنوع وتحديدها من إلزام أرباب العمل بتوظيف أشخاص من مجموعات لا ينتمون إليها، وكانوا يتجاهلونهم على نحو منهجي في ممارسات التوظيف لديهم.

أعطى الأمر التنفيذي عام 1961م، وقانون الحقوق المدنية الذي تبعه عام 1964م، وهو أمر تنفيذي آخر، وقانون فرص التوظيف المتكافئة عام 1972م؛ نظام التمييز الإيجابي الشكل الذي نعرفه، ويمثل الهيكل الأساسي الذي تركز عليه إدارة التنوع. وقد اشترط أمر كينيدي على مقاولي الحكومة «عدم التمييز بين الموظفين أو المتقدمين للعمل على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية».⁽³⁾ وتابع إلى الطلب من المقاولين «القيام بالتمييز الإيجابي» [التشديد من قبلي] لضمان توظيف المتقدمين، ومعاملة الموظفين في أثناء مدة توظيفهم، بصرف النظر عن عرقهم، أو مذهبهم، أو لونهم، أو أصولهم القومية. ومما يشمل هذا القانون: التوظيف والترافع وتخفيض الرتبة أو الدرجة والنقل؛ والتوظيف أو إعلانات التوظيف؛ والتسريح المؤقت أو الدائم؛ والأجور أو أشكال التعويضات الأخرى؛ والاختيار من أجل التدريب، وكذلك التدريب العملي.

ويوافق المقاول على نشر إعلانات، يجب أن يقدمها موظف التعاقد؛ على أن يذكر فيها أحكام بند عدم التمييز هذا، وذلك في أماكن بارزة، متاحة للعاملين والمتقدمين للعمل».

وبموجب هذا الأمر، الذي وضع حجر الأساس لتشريع أوسع يغطي أرباب العمل جميعهم، بات التمييز الإيجابي جهداً مطلوباً من رب العمل، وجهداً يؤثر في جميع الجوانب الرئيسة لعلاقة العامل برّب العمل، من التوظيف إلى الترقية حتى فسخ العقد.

بشّر أمر كينيدي التنفيذي أيضاً بعناصر أخرى من برامج التمييز الإيجابي تحمل صفة الاستمرار. وأطلق العنان لعامل التدريب، أو التغيير الثقافي، في إدارة التنوع، وذلك عن طريق التشجيع على «إرساء برنامج تعليمي لمجموعات أرباب العمل والعَمال والمجموعات المدنية والتعليمية والدينية وغيرها من المجموعات غير الحكومية، بهدف إزالة أو تقليص أسباب التمييز الرئيسة في التوظيف على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية». وبشّر الأمر أيضاً، من خلال منح الحكومة صلاحية مراجعة سجلات أرباب العمل للتحقق من التزامهم بأهداف التمييز الإيجابي، بدور هيئة فرص التوظيف المتكافئة بوصفها مفتشاً على الالتزام. ومن جديد، تنبأ الأمر، عن طريق إعداد عملية رفع الشكاوى بوحدة من مسؤوليات هيئة فرص التوظيف المتكافئة الجوهرية، ألا وهي: التحقيق في مزاعم تمييز أرباب العمل ضد العاملين أو المرشحين للعمل على أساس العرق، أو المذهب، أو اللون، أو الأصول القومية، أو المعتقد الديني، أو النوع الاجتماعي، وتسويتها.

بعد أن نالت هذه التشريعات الاعتراف القانوني في سبعينيات القرن العشرين، أعدّ مديرو التمييز الإيجابي في الشركات الأمريكية، من دون إرشاد أو توجيه حقيقي من الحكومة، برامج تمييز إيجابي تضمّنت مجالاً واسعاً من السياسات وأساليب عمل الموارد البشرية ذات الصلة بتوظيف العاملين، وتشغيلهم، وتقييمهم، وترقيتهم، وطردهم. وأطلقوا برامج تدريب للمديرين والموظفين الرئيسيين للتشجيع على المعاملة العادلة في مكان العمل، ولتسهيل نشوء بيئة عمل تعاونية ومتماسكة. ووضعوا أنظمة لتوثيق التزامهم وتجاوبهم مع الشكاوى.

وقد حدث أن توسّع تركيز برامج التمييز الإيجابي بعدما نضجت. وبمرور الوقت، توسّع عمل التنوع ليشمل تطوير أنشطة توظيف التنوع وإدارتها، والتدريب على التنوع، وحملات تصنيف

التنوع، وحملات رعاية التنوع وأعمال خيرية خاصة به، وتنوع الموردّين. وتولّى العاملون في مجال التنوع مسؤولية إدارة مجموعات موظفين مختلفة، كان القصد منها تقديم فرص لتدعيم شبكة علاقات الموظفين، وتأمين منَصّة للتعبير عن همومهم. وفي الأعوام الأخيرة، باتت قضايا النوع الاجتماعي، والإعاقة، واللوطيين، والسحاقيات، وثنائيي الجنس، والمتحوّلين جنسياً، والدين، والقضايا المتعلقة بأربعة أجيال في مكان العمل؛ باتت كلّها جزءاً من مجال اختصاص التنوع.

عوائق التقدم

مع أنّ جهود التمييز الإيجابي التي بذلتها الشركات الأمريكية أثّرت عن نتائج جيدة بالنسبة إلى النساء والأقليات بمرور الوقت، فإنها مضت قدماً في جو من المعارضة والممانعة المضمرة (والصريحة أحياناً). فقد جرى التعبير عن المعارضة بوضوح على المستوى القومي، عن طريق سلسلة من الدعاوى القضائية المهمة، والاستفتاءات الحكومية التي حدّت من امتداد التمييز الإيجابي بمرور الوقت. ولكن العملية كانت أكثر إثارة للخلاف في الشركات الموجودة ضمن الولايات المتحدة الأمريكية. لذا، سنبحث في ثلاث قضايا تصف كيف يعطي التمييز الإيجابي مفعولاً عكسياً ضمن الشركات، وكيف يعيق علاقات الجماعات المتباينة الإيجابية، وهذه القضايا هي: التعب من التغيير، وتوسّع المهمة، والقيود التشريعية.

التعب من التغيير

تنشأ مشكلة التعب من التغيير من التزام الشركات الطويل بالتمييز الإيجابي وإدارة التنوع، الذي امتد زهاء ثلاثة عقود ونيّف، ومن التزامها بمنهجيات التدريب ومصطلحاته وأهدافه الدائمة التغيّر، التي كان يتوقع أن يستوعبها المديرون، وأن يروّجوا لها. لنتناول القضية من وجهة نظر مدير عمل مع شركة ما منذ أواخر سبعينيات القرن العشرين. حيث تلقى تدريباً على التمييز الإيجابي في مرحلة مبكرة من مسيرته المهنية، عندما كان تركيز برامج التمييز الإيجابي في الشركات منصباً على توظيف النساء والأقليات والاحتفاظ بهم بأعداد أكبر، والتشجيع على التسامح والتعاون. وبمرور الوقت، بدا أنّ هذا المدير قد شهد بعض التقدّم على هذه الجبهات، ولاحظ وأدرك أيضاً مواقف غير معلنة حيال حدود التمييز الإيجابي، وسيكون قد رأى بنفسه

تأثير التمييز الإيجابي المحدود القابل للقياس، وغياب تأثيره المستدام في توظيف فئة النساء والأقليات وترقيتها والاحتفاظ بها.

توسّع المهمة

أدى توسّع مهمة التمييز الإيجابي إلى إبطاء التقدم على صعيد التنوع بطريقة أو بأخرى، وقد نجم عنه تحفظات محقة من وجهة نظر سياسية. ومع أنّ أحداً لم يستطع التشكيك في صحة مطالبة الشركات بمعاملة عادلة ومتساوية لجميع الموظفين، ولا سيما المعاقين وأكبر العاملين سناً والعاملين اللوطيين والسحاقيات، بل حتى الذكور البيض؛ فقد أسهم التركيز الموسّع في تشتيت طاقة المهمة الأصلية، ألا وهي، توظيف مزيد من فئة الأقليات والنساء وترقيتها.

لنفكر من جديد في مدير متوسط، في منتصف العمر حالياً، يحضر جولة جديدة من تدريب التنوع. وهو يعرف، عبر السنوات التي عاشها منذ البدء بتطبيق التمييز الإيجابي، أنّ إنجاز المهمة الأصلية ما زال بعيد المنال. ويقول المدرب حالياً: «في شركتنا، نحن جميعاً متنوعون. وننتمي إلى خلفيات فريدة، ونواجه تحديات فريدة، ونجلب نقاط قوة فريدة إلى مكان العمل. ولإظهار أفضل ما لدينا جميعاً، تتبنى شركتنا تنوع الأفكار». وفي واقع الأمر، يمكن التساهل مع موظف كبير مخضرم على تساؤله إذا كانت هذه الكلمات تلزم الشركة باتباع سياسة تنوع شامل عدوانية، أو تؤدي إلى تشتيت التركيز والتقليل من ضرورة تحقيق تقدّم قابل للقياس لدى مجموعات محدّدة، كالنساء والآباء العاملين والأقليات والمعاقين. ولا يقترن توسّع مهمة التنوع في كثير من الشركات بزيادة موظفي التنوع أو زيادة مواردهم، وهذا ما يجعل التقدم على صعيد جوهر التنوع أكثر صعوبة.

القيود التشريعية

في نهاية المطاف، تقف بعض متطلبات التمييز الإيجابي البنيوية، التي يُطلق عليها اسم الالتزام، حجر عثرة في سبيل التقدم على صعيد جوهر التنوع؛ أي توظيف فئة الأقليات والاحتفاظ بها وترقيتها إلى مستويات أعلى في الإدارة. وإذا علمنا أنّ النظام التشريعي يركز على الوثائق والتقارير، فهذا يعني أنّ الوثائق والممارسات التي تمسّ مسألة توظيف فئة الأقليات وتعويضاتها والاحتفاظ بها وترقيتها في أيّ شركة، يمكن طلبها وإنعام النظر فيها أثناء عمليات التفتيش التي

تجربتها برامج مكتب الالتزام بالتعاقد الفيدرالي، أو التحقيق في شكاوى هيئة فرص التوظيف المتكافئة عن المعاملة الظالمة. ونتيجة لذلك، تعلّم العاملون في مراكز تطوير مهن موظفي الأقليات توخي الحذر - إلى أبعد حدّ - فيما يقولونه ويكتبونه عن موظفي الأقليات. ولهذا أثر مخيف في التواصل المنفتح بشأن الموظفين والقضايا التنظيمية. ويحدّ أيضاً ممّا يقوله أو يفعله العاملون القادرون على التأثير في مسيرتهم المهنية، وهذا ما يولّد نوعاً من غياب التعليقات والملاحظات حيال هؤلاء الموظفين، الذين لا يحصلون - في أغلب الأحيان - على طيف الإرشاد الأصلي، والرعاية، والتعليقات، والملاحظات، والمعلومات كلها التي يحتاجون إليها لإدارة مهنهم أو أدائهم.

وليس هناك شكّ في إسهام النظام التشريعي في تناول قضايا العدالة والتمييز في مكان العمل، ولكنّ الشركات ركّزت على المتطلبات التشريعية أكثر من تركيزها على السبب الأصلي. ويتجلّى التركيز على الالتزام عوضاً عن فهم العقوبات التي تحول دون الاندماج بوضوح في مشكلة ما انفكت الشركات تعانيها، ألا وهي، غناها بالموظفين المتنوعين الواعدين الداعمين، وعجزها في الوقت ذاته عن استنباط تغيير مؤسساتي فاعل حقاً تدعمه القيادة.

وبصورة أشمل، يُحجّم قادة الشركات عن البحث عميقاً في أسباب ركود التنوع في مؤسساتهم، أو عن إدراك سبب غياب الدمج عن ثقافة المؤسسة؛ لأنّ القيام بذلك، ولو جزئياً، سيوجد كمّاً هائلاً من الوثائق التي يمكن استخدامها ضد الشركة في شكاوى التمييز. فمع أنّ الشركات والحكومات تملك - على حدّ سواء - إحصائيات كثيرة عن التمييز الإيجابي وإدارة التنوع، فإنها تفتقر إلى التواصل أو المعلومات الموثقة عن القضايا الثقافية المحددة وغيرها، التي ربّما تعيق تقدّم التنوع ضمن الشركات.

وعلى العموم، عندما ندرس جهود إدارة التنوع المحلية وتنويع قوة العمل، لا سيّما مستويات الإدارة العليا، نجد أنّ الشركات تستثمر الحدّ الأدنى من الموارد لتلبية متطلبات القانون وتقديم جملة من المبادرات، التي تؤدي إلى إنتاج قوة عمل متنوعة وبيئة متماسكة. وعلى هذا، فلم يتحسن تمثيل النساء والأقليات في مستويات الإدارة العليا إلّا ببطء، ولم تنشئ ثقافة الدمج في مكان العمل، وباتت الأحاديث عن الموضوعين مشروعة من الناحية السياسية.

المنظور العالمي

تواجه الشركات، مع توسّعها عالمياً، تحدي التنوع؛ أي إدارة مشروع يعمل فيه أشخاص من جماعات مختلفة، ويقدم منتجات وخدمات إلى عملاء متنوعين. لكن، ومع أنّ مبادرات التنوع الداخلية تبدو متوقفة، فإنّ إدارة التنوع تتقدّم على المستوى العالمي بخطا حثيثة. وتُسارع الشركات أيضاً إلى معالجة تحديات الجمع بين أفراد طاقم تشغيلي، ينتمي أفرادهم إلى البلاد التي يصنّعون فيها المنتجات أو يسيّقونها، وتبذل إدارة الشركة العليا من الولايات المتحدة جهوداً جبّارة للاطلاع على ثقافات الدول التي تنمو فيها العمليات الجديدة.

لقد غيّرت ماكدونالدز، مثلاً، خط منتجها الأساسي؛ كي تلج السوق الهندية التي تحفل بأكثر من تسع مئة مليون زبون محتمل. ولما كان الهندوس يكرهون إيذاء الحيوانات، فقد حفز ذلك معظم الهنود إلى أن يكونوا نباتيين - إلى حدّ كبير - في عاداتهم الغذائية. ورغبةً منها في النجاح في الهند؛ وضعت ماكدونالدز لائحة طعام مكوّنة من فطائر تشبه الشطائر مصنوعة بصورة رئيسة من الخضراوات والفاصولياء.⁽⁴⁾ وفي المقابل، لم يَحْذُ منتزها ديزني في آسيا؛ أي طوكيو ديزني لاند وهونغ كونغ ديزني لاند، حذو نموذج ديزني القديم العريق بشأن الملكية الشاملة. إذ تدفع شركة أورينتال لاند، التي تملك منتزه طوكيو ديزني لاند، بدل حقوق ملكية إلى ديزني. وأنّ منتزه هونغ كونغ ديزني لاند هو مشروع مشترك بين ديزني وهيئة من حكومة هونغ كونغ.

يشير هذان المثالان إلى اهتمام الشركات العالمية الفائق في إتقان فنّ التعامل مع الاختلافات، وتغيير أساليب الأعمال التقليدية، واكتساب كفاية ثقافية مقارنة، بهدف ممارسة أنشطة الأعمال. وقد أبدت بعض الشركات حديثاً استعدادها لقضاء سنوات في التعرّف إلى الناس والعمليات؛ لكي تتمكّن من العمل بنجاح في المملكة المتحدة وألمانيا والصين والهند وجمهورية التشيك. ومن المثير للسخرية، أنّ هذه الشركات نفسها لم تكتسب بعدُ الكفايات الثقافية التي يتطلبها التعامل مع أقليات الولايات المتحدة الأمريكية ونسائها وأصحاب الإعاقات فيها، أو مع الموظفين والعملاء اللوطيين والسحاقيات وثنائيي الجنس والمتحوّلين جنسياً.

لعلّ السبب في هذا يكمن في الفرق بين القيام بعمل طُلب إليك إنجازه، وأداء عمل آخر من تلقاء نفسك. افتراضياً، ما من قائد شركة أمريكية يعارض وجود قوة عمل متنوعة أو بيئة

عمل متماسكة داعمة. ومع ذلك، يُولد التمييز الإيجابي، الكامن في صميم إدارة التنوع المحلية، مقاومة مؤسسية. وترتبط هذه المقاومة، بدورها، بحقيقة أنَّ المهام المرافقة لإدارة التنوع، غالباً ما تكون هامشية وملحقة بإستراتيجية الشركة الجوهرية وأهدافها، عوضاً عن ربطها بجوهر الأهداف والإستراتيجية وروحهما ربطاً متكاملاً. ويُعدُّ المديرون هذه المتطلبات الملحقة نفقات يجب إدارتها وتخفيضها إلى الحد الأدنى، لا استثمارات يمكن أن تؤدي إلى مكاسب بالمحصلة النهائية. وعلى العكس من ذلك، فاكْتساب الكفايات الثقافية التي تفسح المجال أمام التوسُّع العالمي، مرتبط ارتباطاً مباشراً بالإستراتيجية والأهداف. وتُعدُّ هذه الاستثمارات الإستراتيجية أساسية لزيادة قيمة الشركة، وعوامل مهمة لتحقيق النجاح في الأسواق العالمية.

حتى لو استطلعنا المقارنة بين الدوافع الكامنة خلف جهود إدارة التنوع العالمية والمحلية بدقة، فيجب، في النهاية، ملاحظة أنَّ الفضاءين يختلفان اختلافاً هائلاً من زاوية واحدة مهمة؛ هي مفهوم التنوع في الولايات المتحدة وفي مناطق أخرى من العالم. بمعنى آخر، لا تملك الدول التي توسَّع الشركات الأمريكية نشاطها فيها، التوقعات نفسها بشأن تنوع قوة العمل، أو التشريعات التي تلزمها بها، مثلما هو الحال في الولايات المتحدة. ولعلَّ الشركات الأمريكية في الخارج تدير قوة عمل متنوعة وعالمية في المجمل، ولكنَّ هذا لا يعني أنَّ قوى العمل المحلية في كلِّ موقع أعمال متنوعة. وعلى الرغم من اختلاف التحديات باختلاف البلد الذي تمارس فيه الشركات أنشطة الأعمال، فإنَّ أكبر تحديين تواجههما هذه الشركات، على ما يبدو، هما: دمج النساء في قوة العمل والقيادة، ودمج المديرين المحليين في مراكز قيادية مرموقة.

وبوجه عام، تتطلَّب الكفاية الثقافية من شركات الولايات المتحدة أن تدرك الأعراف الثقافية، وأن تضبط سلوكياتها على احترام تلك الأعراف، وأن تحرص على مراعاة التعقيدات الثقافية المرافقة لممارسة أنشطة الأعمال في كلِّ بلد تعمل فيه. وقد تبين أنَّ الشركات التي تدير التنوع في هذه البلدان تبدي استعداداً لإجراء التعديلات اللازمة للحفاظ على استمراريتها في مواقع غير أمريكية، أكبر من استعدادها للقيام بذلك بهدف التوسُّع، وتحقيق قيمة صافية ناتجة من رعاية ودعم قوة عمل محلية متنوعة. ومع ذلك، تركَّز هذه الشركات على قضية أساسية، هي التعامل مع الاختلاف عبر حدود الجماعات خارج الولايات المتحدة.

تطوير إدارة التنوع من الإلحاق إلى الدمج المتكامل

يتعين على إستراتيجيات القيادة، التي تولّد زخماً لإدارة التنوع في الولايات المتحدة، وتدعم نمو علاقات متماسكة مثمرة بين العاملين كافة، أن تقوم بثلاثة أشياء، هي: الدمج، والربط، والتواصل. وبتعبير آخر، يجب أن تدمج هذه الإستراتيجيات جهود التنوع في ممارسات الأعمال الجوهرية، وهي ممارسة أدعوها الدمج المتكامل، إضافة إلى بناء علاقات بين أشخاص من خلفيات متنوعة، وإيجاد تواصل مفتوح بين العاملين كافة.

الدمج

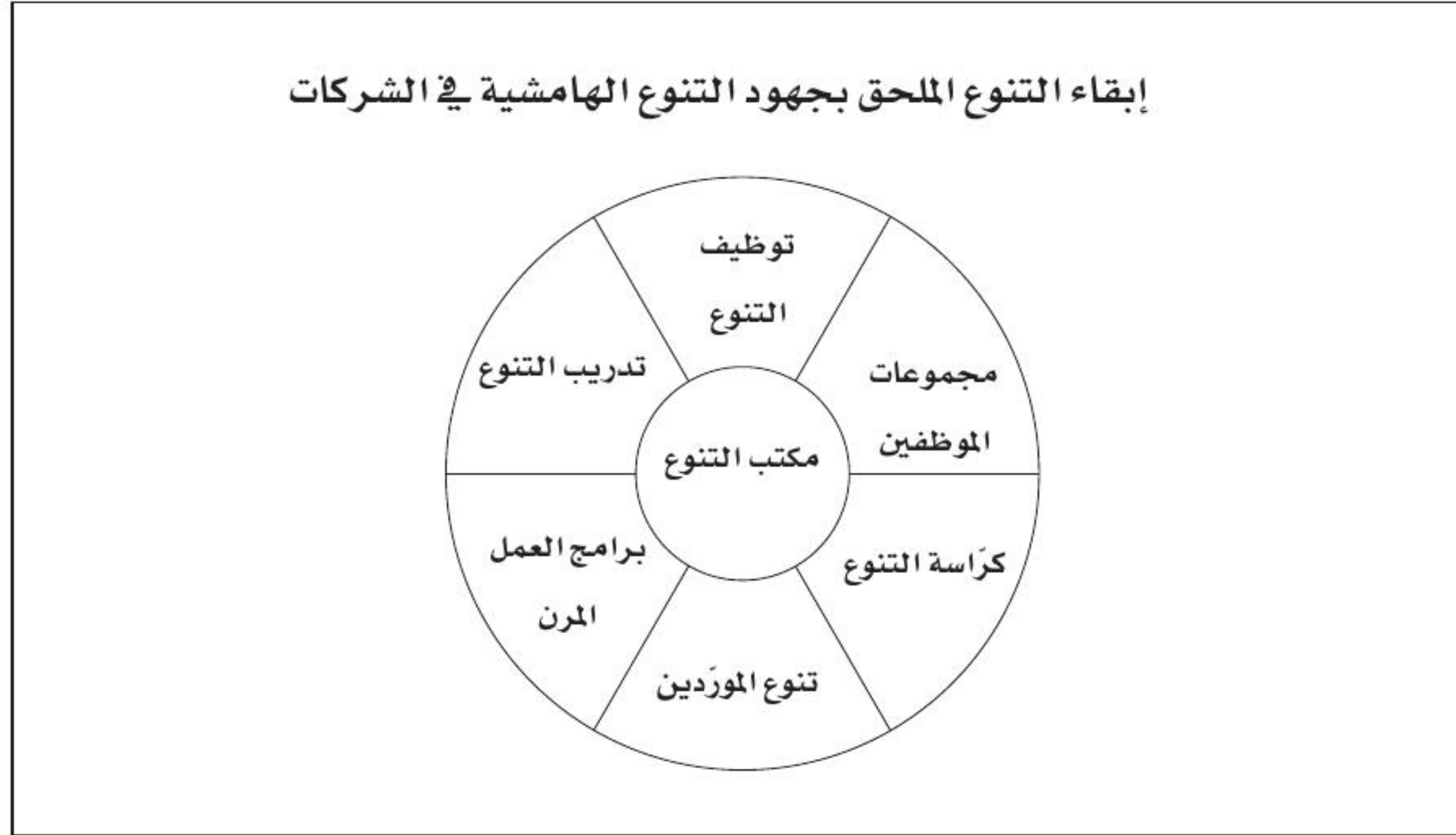
يُعدّ إنشاء شركة دامجة من التحديات الفريدة من وجهة نظر قيادة الجماعات المتباينة. وتناقش فصول عدّة من هذا الكتاب الرأي القائل إنّ وضع هدف شامل يُعدّ أحد أهم مفاتيح بناء الصلات بين الجماعات، وهو من المقوّمات التي تستطيع جميع الشركات تقديمها (أو يجب أن تكون قادرة على ذلك). ويلتزم الموظفون الجدد بهذا الهدف الشامل، ويضيفون عوامل من تلك الهوية العليا الجامعة إلى هويتهم الاجتماعية.

ومع ذلك، ونظراً إلى أنّ الإنسان هو الإنسان؛ فإن عمليات الهوية الاجتماعية في الشركات تتسم بما يدعو إلى الخلاف وشدة التأثير. فقد يتعاطف الموظفون مع قسمهم أو وظيفتهم أو فريقهم أكثر من تعاطفهم مع الشركة ككل. وغالباً ما يرون أنّ مجموعتهم ووظيفتهم ضمن الشركة فريدة، وربما متفوقة. وهم يبنون تصوراتهم ويتصرفون استناداً إلى تلميحات ودلائل عن صفات الأشخاص الذين يبلون بلاءً حسناً؛ أي هوية الجماعة. وتتجلّى هذه الديناميات بوضوح في مستويات المؤسسة العليا. فإذا كان ذكور بيض يشغلون معظم مراكز المستوى الأعلى ومراكز قيادة وحدات الأعمال التي تأتي بالعائدات، في المؤسسات التي تزعم التزامها بقوة عمل متنوعة، فقد يستنتج الموظفون أنّ الشركة تدير التنوع عن طريق توزيع، موظفين متنوعين ونساء في وظائف كالموارد البشرية والتسويق، لا في مركز قوة الشركة. وبسبب ضغوط مكان العمل ومتطلباته، لا تنال الأنشطة أو الوظائف والأعمال، التي تُعدّ هامشية أو غير جوهرية، ما تستحقه من تقدير، بل ربما يُنعت مَنْ يتولون القيام بهذه الأعمال بالبُعد عن مهمة الشركة الجوهرية ومسار نجاحها. وهذا من جملة الأسباب التي تدعو الشركات، التي تسعى لأن تكون دامجة حقاً، إلى إدارة التنوع بوصفه هدف أعمال جوهرياً لنجاح الشركة. ولن يعدم الأفراد في هذه الحالة

سبيلاً لمعالجة تحديات التنوع. وبالقدر نفسه من الأهمية، سيقرب الأشخاص ويتجاربون مع تلميحات الهوية الاجتماعية التي تبين أن الدمج مهمة جوهرية، لا مهمة هامشية فحسب. ويجب أن تصدر هذه الرسالة من قادة الشركة؛ على أن يدعموها بالتزامات وموارد تضي مصداقية على كلامهم. ببساطة، لا يغدو التنوع جزءاً من هوية الشركة وعنصراً جوهرياً من إستراتيجيتها وأهدافها، إلا عندما يُعده القادة مكافئاً لإضافة القيمة إلى المالكين والموظفين والعملاء. وإذا كان التنوع مهماً لقادة الشركة، فإنه سيكون مهماً للموظفين.

عندما يشجّع القادة على التنوع بهذه الطريقة، تصبح إدارة التنوع منسجمة مع مهام الشركة المألوفة كلّها، ومع مختلف مجموعاتها. ففي إدارة التنوع المتكامل مثلاً، يصبح ما يُدعى حالياً بتوظيف التنوع وما يتبعه (نشاط قائم بذاته يقوده قادة التنوع) مسؤولية مشتركة في صلب التسويق والتوظيف، بالشراكة مع مديري الموارد البشرية والتسويق. وفيما يخص إستراتيجية إدارة التنوع النموذجية، تكون جهود التنوع، مثل توظيف التنوع والتدريب عليه، ملحقة بجهود وظيفة الشركة ووحدة أعمالها الأساسية، مثل: اجتذاب المواهب، والتسويق، والاتصالات، وعلاقات الشراكة بين الموظف والمجتمع. وقد أطلقت على الأخيرة اسم التنوع «الملحق»؛ لأن هذه الجهود ذات ميزانية منفصلة مقتطعة من ميزانية الموارد البشرية، ويديرها موظفو التنوع، ويتعامل معها الموظفون العاديون بوصفها مختلفة عن الممارسة السائدة، انظر الشكل (14-1). يُذكر أن التنوع الملحق هو غير كافٍ لإقناع الموظفين بأن الدمج جزء رئيس من نجاح الشركة.

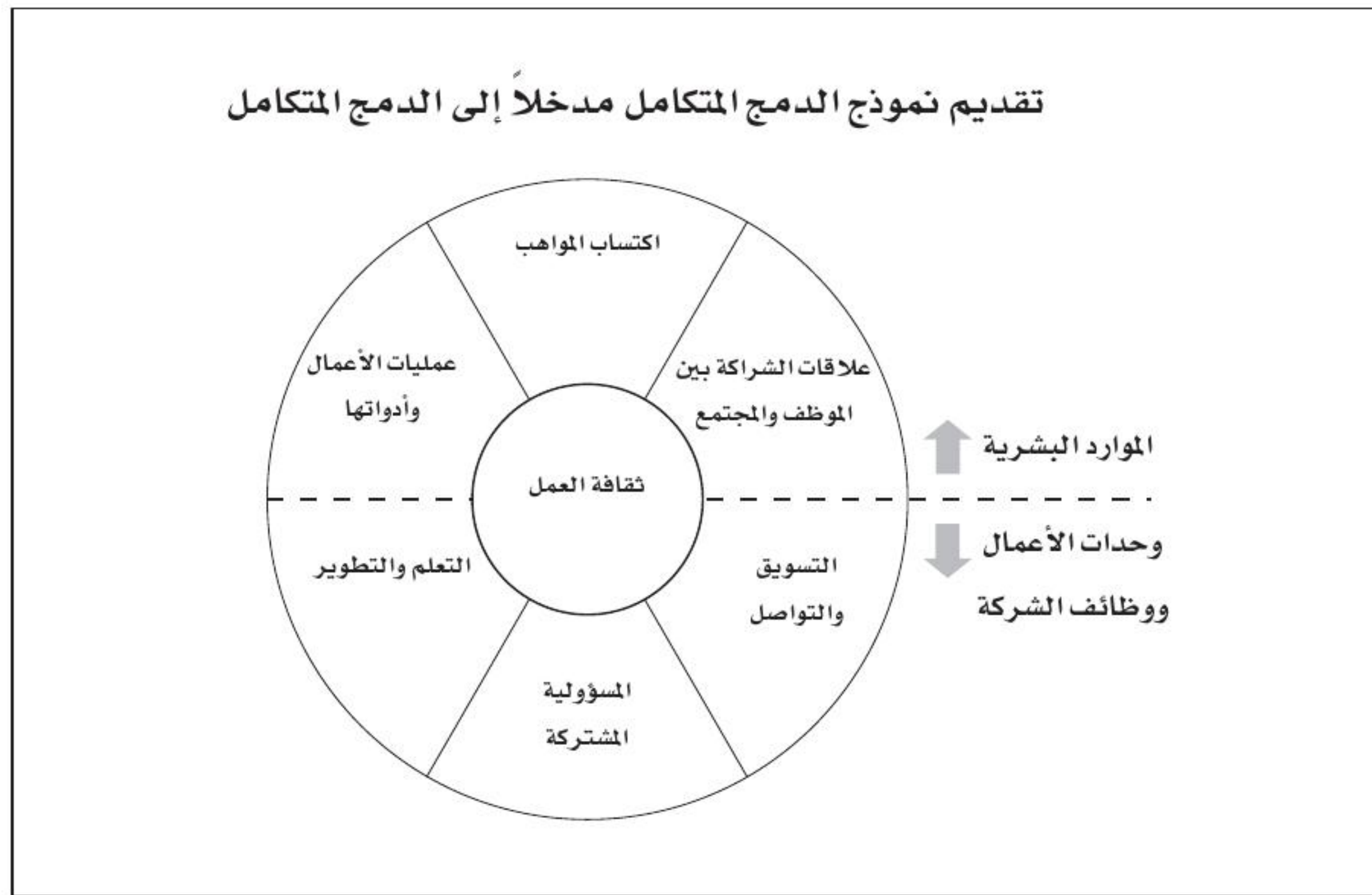
يختلف الدمج المتكامل عن إدارة التنوع من ثلاثة جوانب رئيسة في الأقل؛ أولها: تعليمه قادة الشركات أن يكونوا أكثر دمجاً في ممارساتهم اليومية. وثانيها: تحميله العاملين كافة، لا موظفي التنوع وبعض قادة الشركة فحسب، مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة ونشر ثقافة الدمج. ولا يكون التقدم وقفاً على أعمال موظفي تنوع محددين، ولا تضطر الشركات قط إلى العودة إلى المربع الأول إذا غادر الشركة موظفو تنوع رئيسيون. وثالثها: إكمال الموارد الرئيسية موارد التنوع، كالموازنة وعدد الموظفين. ولكن، من دون نفقات إضافية حقيقية، انظر الشكل (14-2).



الشكل (1-14)

في الحالة النموذجية، تقود الموارد البشرية الجهود المبينة في النصف الأعلى من النموذج، ويقود المديرون في وحدات الأعمال ووظائف الشركة الجهود المبينة في الجزء السفلي. أما الدمج المتكامل فيستمد قوته من كونه في صميم جهود الشركة، يتقاسم مواردها ككل، عوضاً عن تلقي موازنة منفصلة مخصصة لإدارة التنوع من فائض الشركة. وعندما يتقاسم قادة من خارج مكتب التنوع المسؤولية التنظيمية لتطبيق ممارسات شاملة في كل مجال من مجالات النموذج، تصبح جهود التنوع جزءاً من بنية الشركة الجوهرية. وبهذه الطريقة، يغدو التنوع مستداماً، ويسمو أي جهد تنوع فوق مدة عمل أي موظف تنوع. تتطلب المسؤولية المشتركة قياساً مدمجاً للتنوع والدمج؛ من أجل مساعدة الشركات على تعرّف كم باتت عملياتها اليومية دامجة. وفي المنهجية المتكاملة، تتابع جميع وحدات الأعمال والموارد البشرية وخدمة العملاء أو تسويق المستهلك، بصورة شمولية، المعلومات السكانية جميعها، حتى البيانات المتعلقة بالعرق الأبيض، بحيث تصبح «طبيعة ثانية» في أنشطة الأعمال كلها؛ وذلك بهدف إدراك التوازن السكاني وتأثير العمليات. وتختلف هذه المنهجية اختلافاً كبيراً عن منهجية تقديم إحصاءات عن توجّهات قوة العمل التي تنتمي إلى الأقليات. ونحن في هذه الحالة ننقل التركيز من مجرد تقارير عن قوة عمل التنوع، حيث لا يقوم سوى بعض الموظفين بمراجعة البيانات، إلى توجّهات سكانية سائدة، حيث تشمل التقارير التشغيلية جميعها جوانب سكانية، وذلك في توجّهات المستهلك والإنفاق الإعلاني ورضا

العملاء وغيرها من المجالات. ويتطلب هذا النوع من التحوّل التخليّ عن إدارة برنامج لمصلحة إجراء تغيير مؤسّساتي، وهو أمر يستغرق عادة وقتاً أطول، لكنّه يحقق نتائج ومزايا مستدامة.



الشكل (2-14)

وفي واقع الأمر، فإنّ التحوّل إلى الدمج المتكامل يساعد الشركات على الانسجام مع ردود الأفعال البشرية المتعلقة بقضايا التنوع واختلاف الجماعات. وتقترح مقالة في مجلة أميركان سوسولوجيكال ريفيو (American Sociological Review)، تتناول سياسات التنوع المتعلقة بالتمييز الإيجابي في الشركات، أنّ تدريب التنوع الإلزامي القائم بذاته قد ينشّط التحيز، عوضاً عن الحدّ منه فعلياً.⁽⁶⁾ وفي المقابل، وفي دراسة أجرتها جامعة إيلينوي، وجد قادة صن مايكروسيستمز (Sun Microsystems) وموظفوها أنّ دمج مهارات ثقافية مقارنة، أو الذكاء الثقافي، في كفايات القيادة الموجودة، يُعدّ منهجية أكثر فاعلية في تعزيز التبني الإيجابي للمهارات الثقافية المقارنة.⁽⁷⁾ وبعبارة أخرى، فقد أدرك القادة والموظفون الحاجة إلى الذكاء الثقافي، لكنّهم اقترحوا أنّ الذكاء الثقافي الحقيقي يجب أن يظهر في مختلف كفايات ذكاء الأعمال، بدلاً من ظهوره في كفاية ملحقة أو اثنتين.

الربط

يجب أن نعرف أيضاً بالدور المهم الذي تؤديه الشبكات الاجتماعية في شبكة العمل؛ فهي تعبر خطوط التوظيف. وتمتاز غالبية الشركات ببرامج ترشيح موظفين، ويوظف أكثر من 25% من الموظفين عن طريق هذه البرامج الرسمية. ويرشح العاملون أشخاصاً من شبكاتهم الاجتماعية. تتمتع هذه الشبكات (التي يرجح أنها شبكات اجتماعية - مهنية، أو علاقات ضمن العمل) بنفوذ كبير على مستوى المديرين. فمثلاً، يسعى أي مدير يتولى منصباً رفيعاً إلى أن يجلب معه أعضاء فريق من المواقع التي شغلها سابقاً.

وفي الواقع، لا تُعد الاستعانة بالشبكات الاجتماعية لإيجاد موظفين، مشكلةً بحد ذاتها. ولكن، عندما تكون هذه الشبكات غير متنوعة، سيتجه نظام الترشيح، سواء أكان اجتماعياً أو افتراضياً (أي عن طريق رابط (لينكد إن)، أو موقع تواصل اجتماعي (فيسبوك))، إلى تكريس غياب التنوع.

يُذكر أن بناء العلاقات التي تسمو فوق الخلافات، والتحلي بالذكاء الثقافي، سواء في مكان العمل أو في مناطق توسع الشركة، لم يكن قط يتمتع بالأهمية ذاتها التي يتمتع بها حالياً بالنسبة إلى الموظفين المحتملين والعملاء وغيرهم من الأطراف المعنية. وعلى الرغم من أن الذكاء الثقافي، من نواح متعددة، فن اجتماعي بقدر ما هو مجموعة من المهارات الاحترافية، فإنه يمكن تعلمه. وهذا ما يجعله يتطلب موقفاً شخصياً واجتماعياً، إضافة إلى كونه حرفياً وموجهاً مهنيًا. بتعبير آخر، يتعين وجود صلة ما بين طريقة تفاعل الأشخاص عبر خطوط الاختلاف خارج العمل وداخله. فإذا لم تكن من الذين يحبون بناء صداقات مع أشخاص من جماعات مختلفة خارج العمل، فما احتمال أن تصادق زملاءك في العمل، وأن تبني معهم علاقات حسنة عن طريق خطوط الاختلاف؟

حقاً، لا تستطيع الشركات إجبار الموظفين على بناء صداقات بوساطة خطوط الاختلاف، ولا تستطيع تعديل حياتهم الشخصية بما تملي عليهم صداقاتهم، فما الذي تستطيع الشركات فعله إذن كي تشجع على الاتصال الشخصي العفوي الذي يبني الثقة والذكاء الثقافيين مع من ينتمون إلى جماعات مختلفة؟ تُعد برامج اكتشاف المواهب مثلاً على برنامج تنظمه الشركات، ويوفر فرصاً لبناء علاقات صداقة غير رسمية. وباعتماد هذه المنهجية في بناء علاقات الصداقة

مع أشخاص متنوعين، تقوم قيادة الشركة ومنظمة العاملين فيها وقادة جهود الدمج بإنشاء والاحتفاظ بقاعدة بيانات لمرشحين متنوعين (من ضمنهم الذكور البيض) لفرص العمل المتاحة قبل توافرها. ولضمان نجاح هذه المنهجية، يبحث قادة الشركة بصورة استباقية عن المواهب في المناسبات التي يحضرونها عادة؛ كالمعارض المتخصصة، ومناسبات الرعاية، والمؤتمرات المهنية. ولا تعطي هذه المناسبات انطباعاً بأنها برنامج تنوع آخر؛ لأنها لا ترتبط بتوظيف التنوع. ويتعرف القادة بوساطة هذه المنهجية الاستباقية على مرشحين للعمل قبل طرح فرصة العمل، وهذا ما يجنب الشركة مشكلة عدم إيجاد مواهب متنوعة لفرص التوظيف.

تمتاز هذه المنهجية بثلاث فوائد واضحة؛ أولاًها: توسيع قادة الشركة شبكاتهم عن طريق جذب مرشحي توظيف محتملين في بيئات يشعرون فيها بالراحة. وثانيها: عدم حاجة القادة إلى إضافة مناسبات اجتماعية أو رحلات إلى جداول أعمالهم لجذب هؤلاء الموظفين المحتملين. وثالثها: حصول القادة على انطباع عن مرشحين متنوعين طبيعيين (عوضاً عن مجرد قراءة سيرهم الذاتية) من دون الوقوع تحت ضغط الوقت لملء منصب شاغر. وبوجه عام، يرفع قادة الشركة قاعدة بيانات المواهب، ويديرها الموظفون، وتشرف عليها الموارد البشرية عن طريق عمليات التخطيط لملء الشواغر ودراسة المواهب، وهذا مثال آخر على كيفية دمج جهود التنوع، لا إلحاقها.

التواصل

إذا كان مطلوباً من المؤسسات بناء علاقات ممتازة، فمن الواجب عليها أولاً أن تنشئ ثقافة تحارب خوف الموظفين وتشاؤمهم؛ ويجب أن يوقن الموظفون أن بوسعهم التحدث بحرية عن قضايا مكان العمل والسوق، وأن شركتهم ستتلقى مداخلاتهم بحسن نية، لا بمعاقبتهم على أمانتهم. في الوضع المثالي، سيساعد تغيير الهيكل التشريعي للتمييز الإيجابي في الولايات المتحدة الشركات الأمريكية على إقامة تواصل مفتوح بشأن التنوع، ومن ثمّ تحديد قضايا التنوع وحلّها. وتمتاز التشريعات في الوقت الحالي بتأثيرها المخيف في التواصل المفتوح والتعليقات والملاحظات المتبادلة بين المديرين والموظفين؛ نظراً إلى إمكانية استخدام وثائق الشركة الخاصة بمبادرات التنوع في دعم المدعين في الدعاوى القضائية الخاصة بالتمييز أو التمييز العكسي. لقد أدى هذا إلى جعل الشركات تتوخى الحذر بشأن جمع المعلومات المطلوبة لمعالجة الأسباب الأصلية ضمن

المؤسسة. ولكن من غير المرجح أبداً أن تتغير الممارسات التشريعية قريباً. ومع ذلك، تستطيع الشركات أن تستقي المعلومات من الاستبانة الخاصة بإشراك العاملين، ولقاءات النقاش المركز، والمقابلات مع الموظفين عند ترك الخدمة، التي تقدّم معلومات قيّمة عن تصورات الموظفين عن عدد كبير من الموضوعات، مثل: عمليات الأعمال، وبيئة العمل، وتطوير العاملين، وسلوكيات القيادة، وإدارة التنوع، والكفاية الثقافية، هذا إذا لم يكن الموظفون يخشون الانتقام، ويعتقدون أنّ همومهم ستعالج، بغض النظر عن جانب التنوع الذي ينتمون إليه.

تعدّ استبانة أفضل الشركات في مجال التنوع التي أجراها موقع (Monster.com) مثلاً جيداً على فرص الموظفين الخارجية التي تتيح لهم تقاسم وجهات نظر مغفلة حقاً عن جهود العاملين لدعم التنوع والدمج: «تقيس الاستبانة آراء موظفي إحدى الشركات في أداء ربّ العمل على صعيد عوامل تنوع محدّدة تتوزّع على فئات واسعة ثلاث: الالتزام المؤسّساتي بالتنوع، والعدالة في التعويضات، وثقافة الدمج؛ ويُصار بعد ذلك إلى مقارنة النتائج قياساً على علامات مقارنة وطنية معترف بها بغرض التحليل». وقد أمكن تحديد مجالات التركيز الثلاثة السابقة من عيّنة موظفين يمثلون جميع الاتجاهات على الصعيد الوطني، وهذا ما يمكن أرباب العمل من إدراك كيفية قياس الموظفين الحاليين والمستقبليين مدى التزام الشركة بالتنوع».⁽⁸⁾

تحتاج الشركات إلى قادة يمتاز كلامهم بالإقناع، ويمكنهم تذليل الصعوبات عندما يكون أداء الشيء المألوف سهلاً. فعلى سبيل المثال، في أثناء قمة (Linkage Summit) المتعلقة بقيادة التنوع في أبريل 2007م، شرح رئيس شركة كامبل سوب ومديرها التنفيذي دوغلاس آر كونايت، إستراتيجية الدمج والتنوع لدى كامبل، مُفصّلاً عن قناعاته الشخصية «بأنّ إدارة التنوع في الشركة كانت عمله هو في نهاية المطاف» [وليست عمل مدير التنوع وحده]؛ إذ قال: «إنّ التنوع والدمج مهمان لأعمالنا، وللناس الذين يشترون منتجاتنا ولعملائنا ومورديننا. إنّ إيجاد ثقافة تنوع ودمج هو مكوّن رئيس من إستراتيجيتنا التي ترمي إلى بناء قوة عمل فاعلة وملتزمة».⁽⁹⁾ وفي واقع الأمر، فقد كان دعمه الشخصي للمبادرة مهماً جداً في دفعها قدماً في الشركة.

خلاصة

يُعَدّ الدمج المتكامل من أكبر مبادرات إدارة التغيير التي يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما، بفضل جذوره الضاربة في عمق التمييز الإيجابي، وتجارب الأشخاص الفردية في مجال التنوع، داخل مكان العمل وخارجه. وحتى في ظل وجود عوامل سكانية سريعة التغير على المستوى الوطني، ونمو القدرة الشرائية لدى الأقليات؛ لا تزال المؤسسات تطلب «حالة أعمال» من أجل مبادرات الدمج، بعد نحو خمسين عاماً من سريان مفعول أول تشريع خاص بالتمييز الإيجابي. ويُثبِت ببطء وتيرة التغيير تعقيد القضية والممانعة التي يبدوها الأشخاص إزاء تغيير نماذج السلوك المتجذرة في الهوية الاجتماعية والشخصية.

وفي السياق ذاته، تقترح البحوث التي ظهرت حديثاً، أن السبيل الأفضل لتحقيق التقدم هو تحديد بعض الممارسات التي تزيد التوتر؛ كالتدريب والتوظيف في التنوع الملحق، والتخلي عنها، والقيام بما هو أكثر، على صعيد بناء العلاقات وإدارة دمج متكامل فعلياً، وهذا ما يعزز الرغبة في التغيير، ويشجّع على الالتزام به. وستبلي الشركات بلاءً حسناً إذا عمدت إلى دراسة المطبوعات التي ظهرت حديثاً في مجالات، مثل: علم النفس الإيجابي في السياقات المؤسسية، والميل إلى الجماعات المتباينة. وقد بدأت رؤى جديدة عن هذه المجالات بالظهور، وهي تمثل جانباً مهماً لجهود الدمج في الشركات. وقد تُظهر علاقات ثقافية محددة بوضوح الفرق بين الإبقاء على الحالة الراهنة، وزيادة تغيير العوامل السكانية لقوة العمل وفرص السوق البارزة إلى الحد الأقصى. لقد أظهر التاريخ أن التنوع لمجرد التنوع لم يؤدِّ إلى الدمج، ولكن الدمج قد يُفضي إلى التنوع.

Notes

- (1) U.S. Department of Commerce, Minority Business Development Agency, "The Emerging Marketplace," September 1999. See: <http://www.mbda.gov/documents/mbdacolor.pdf>.
- (2) The Selig Center projected that the nation's total buying power would rise from \$4.3 trillion in 1990 to \$7.2 trillion in 2000, to \$10 trillion in 2007, and to \$13 trillion in 2012. In 2007, the combined buying power of African American, Asians, and Native Americans would be \$1.4 trillion—nearly triple its 1990 level of \$452 billion—which amounts to a gain of \$909 billion

or 201 percent. In 2007, African Americans would account for 62 per- cent of combined spending, or \$845 billion. Over this eighteen-year period, the percentage gains in minority buying power varied considerably by race, from a gain of 294 percent for Asians to 190 percent for American Indians to 166 percent for blacks. All of these target markets would grow much faster than the white market, where buying power would in- crease by 124 percent. See: <http://www.selig.uga.edu/forecast/GBEC/GBEC0703Q.pdf>.

- (3) <http://www.eeoc.gov/abouteeoc/35th/thelaw/eo-10925.html>.
- (4) Lucy Craft, "Where's the Beef: Meatless McDonald's Burgers in India," CBS News, April 2, 2007. See: http://www.cbsnews.com/stories/2007/04/02/asia_letter/main2640540.shtml.
- (5) James Sterngold, "Tokyo's Magic Kingdom Outshines Its Role Model," New York Times, March 7, 1994; and Keith Bradsher, "A Trial Run Finds Hong Kong Disneyland Much Too Popular for Its Modest Size," New York Times, September 8, 2005.
- (6) Alexandra Kalev, Frank Dobbin, and Erin Kelly, "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies," American Sociological Review 71 (August 2006): 589-617, http://www.empoweringleadership.org/Resources/Best_Practices_or_Best_Guesses.pdf.
- (7) The author has knowledge of the study from her personal experience while work- ing at Sun Microsystems.
- (8) Summary provided by Steve Pemberton, Chief Diversity Officer & Vice- Presi- dent, Diversity & Inclusion, Monster, Inc.; and "Monster Launches Top Companies for Di- versity—an Employee-Based Model for Diversity Benchmarking," Business Wire, June 27, 2007, http://www.businesswire.com/portal/site/google/index.jsp?ndmViewId=news_view&newsId=20070627005131&newsLang=en.
- (9) "Campbell Appoints Rosalyn Taylor O'Neale Chief Diversity and Inclu- sion Officer," MarketWatch, November 10, 2008, <http://www.marketwatch.com/news/story/campbell-appoints-rosalyn-taylor-oneale/story.aspx?guid={530377CE-DC6A-43E5-B95E-D487A65CA54C}>.



الفصل الخامس عشر

مدّ الأيدي في الاتجاهين أفكار مبتكرة للتعاون بين الأحزاب

مارك جيرزون

مؤسسة وسطاء

معهد شرق وغرب

نحن هنا جميعاً لتحقيق هدف مشترك، هو جعل الولايات المتحدة الأمريكية مكاناً أفضل. ثمّة متسع، ويجب أن يتسع المجال لإسماع أصواتنا جميعاً حتى نحقق هدفنا المشترك. النائب الأمريكي بيتر ويلش (ديمقراطي من فيرمونت)، 5 يناير 2007م

في أثناء خلوةٍ لكبار موظفي مجلس الشيوخ الأمريكي عُقدت عام 2007م، وكانت مصمّمةً للتشجيع على مزيد من التعاون والحوار بين أعضاء المجلس من الحزبين؛ انتحى كبير موظفي سيناتور جمهوري مرموق جانباً بأحد المنظمين، وهمس في أذنه قائلاً: «إن أحرزت هذه العملية أيّ تقدم، فسيسحقها قادة الأحزاب مثلما تُسحق البعوضة».

يلاحظ كاتب هذا السطور، عن وجه حق، حدوث مقايضة قيادة بين جماعة «نحن» وجماعة «الأغيار» في أغلب الأحيان، ويتجلّى ذلك بأوضح صورته في كونغرس الولايات المتحدة الأمريكية.⁽¹⁾

يتناول الفصل هذا الموضوع بطرح أسئلة عدّة، من مثل:

- هل يستطيع القادة الحزبيون العمل لتحقيق أهداف حزبين؟
- ما العقبات التي تحول دون ذلك؟ ما جدوى القيام به؟
- ما المزايا والعيوب المتعلقة بالتعاون مع الحزب الآخر، قياساً على العمل بفاعلية ضمن الحزب نفسه؟
- هل يمكن تطبيق التغييرات التي أُجريت في المختبرات خارج المجلس على عالم الكونغرس الحقيقي؟
- ما العلاقة بين قيادة الجماعة وقيادة الجماعات المتباينة؟

يتناول هذا الفصل الأسئلة السالفة الذكر استناداً إلى خبرة كاتب هذه السطور بوصفه مشاركاً ومراقباً في الخلوات التي جمعت الحزبين، والتدريب على الحوار مع أعضاء من مجلس النواب الأمريكي وكبار موظفي مجلسي الشيوخ والنواب خلال عقد ونيف من الزمن. وقد أتاحت هذه التجارب حدوث اتصال شخصي وثيق وسري مع مئات من أعضاء المجلس وعشرات من كبار الموظفين. وتستند ملاحظاتي إلى شهادات شخصية من الأعضاء وكبار موظفيهم، وعلى مصادر أخرى أولية وثانوية عن مجلسي النواب والشيوخ.⁽²⁾

ولكي نفهم التحدي الذي يواجهه الكونغرس بوصفه مؤسسة، يمكننا تشبيهه بشركة مقسمة إلى جزأين، يضم أولهما نحو 50% من الموظفين، في حين يضم الجزء الآخر البقية. وما يزيد الطين بلّة أنّ قادة الفريقين يشجعون العاملين لديهم على عدم التعاون، وعلى تشويه سمعة موظفي الفريق الآخر. وليست الثقافة السائدة لدى العاملين في الشركة سوى كمّ هائل من القصص السلبية وأنصاف الحقائق عن زملائهم في الفريق المقابل. ويجب أن ينتمي موظفو هذه الشركة كافة إلى هذا الفريق أو ذاك. ووجود المستقلين أيضاً غير مسموح به افتراضياً. ويطلب قادة الفريقين كلّ سنتين إلى عملائهم التصويت؛ لإعادة توظيف فريقهم من الموظفين، ولطرده الموظفين الآخرين!

لا شكّ في أنّ المصير الحتمي لشركة مقسمة على هذا النحو هو الإخفاق في المنافسة، وانعدام الفاعلية لدرجة أنّها قد تخرج من السباق في نهاية المطاف.

وعلى الرغم من استمرار الكونغرس الأمريكي في العمل، فإنه، بوصفه مؤسسة، قد يواجه مصيراً مشابهاً؛ أي عدم الجدوى السياسية، إن لم يكن النهاية السياسية. ومع أنّ جمهوريين وديمقراطيين كثيراً يُتقنون، بوصفهم أفراداً، أداء دور بناء الجسور أو الوسطاء، فإن الاستقطاب الذي يُحدثه نظام الحزبين يجعل الممشى الذي يفصل بينهما أشبه بهوّة سحيقة. ويجعل هذا الخط الفاصل القادة المعتدلين من الجانبين يشعرون بالعجز في أغلب الأحيان. وفي السرّ، يتذمر أعضاء من مجلسي النواب والشيوخ، من الجانبين، بمرارة من هيمنة قادة أحزابهم على الأحداث، إلى حدّ أنّهم يفقدون صوته.

ولا يتوقف الأمر عند هذا الحدّ؛ فحتى أعضاء في حزب الأكثرية شعروا بأنّهم محرومون من حق التصويت بفعل القيود التي يكبّلهم بها الاستقطاب بين الحزبين. وقد أسرّ نائب جمهوري مرموق، يحظى بتقدير كبير، إلى أحد الوسطاء في أثناء إحدى الاستراحات، قائلاً: «أنت لا تدرك الأمر على ما يبدو. أنا عديم الحيلة!». ومع أنّ الكونغرس كان تحت سيطرة الجمهوريين آنذاك، فقد شعر هذا المشرّع الكبير بأنّه غير مخوّل أبداً من قيادة الحزب، لدرجة تصريحه حرفياً بأنّه غير ذي أهمية. وبذلك، بات التعاون الحزبي الثنائي في مهب الريح تحت وطأة هذه القبضة الحزبية الحديدية على المؤسسة.⁽³⁾

وقد يتبادر إلى الذهن السؤال الآتي: لماذا بات تحرير الكونغرس من أصفاد الاستقطاب الحزبي الثنائي أمراً مهماً في هذا الوقت تحديداً؟ لقد بات ذلك مهماً بسبب التحديات العالمية المعقّدة التي تواجهها أمّتنا. ولن تتمكّن الولايات المتحدة من أداء دورها في المجتمع الدولي إذا بدّنا طاقاتنا على حرب غبية شعواء تشلّ حركتنا.

خمس أفكار مبتكرة من الاجتماعات التي عُقدت خارج المجلس

إزاء هذا الوضع، ما عادت معرفة أسباب غياب قيادة الجماعات المتباينة في الكونغرس الأمريكي هي القضية المهمة، بل السبيل إلى جعل هذه القيادة تظهر بأيّ حال من الأحوال. وبهدف زيادة هذه الاحتمالات، يسلّط هذا الفصل الضوء على خمس أفكار مبتكرة جديدة جرى تطويرها في مجموعة متنوعة من الخلوات التي عُقدت خارج المجلس، وكانت تُعدّ مختبرات يمكن تجريب عمليات بديلة فيها:

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل.
2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة.
3. تبني قواعد أساسية تشجع على إقامة حوار حقيقي.
4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي.
5. الحث على التعلم، والتقليل من التمييط.

نناقش بعد ذلك مدى قدرة هذه الأفكار المبتكرة على تعزيز فاعلية المؤسسة، في حال تبنيها ودمجها في معاملات الكونغرس. وإنه لمن المفيد أن نتذكر، ونحن نستكشف هذه الأفكار المبتكرة واحدة تلو الأخرى، أنها أدوات تعزز إحداها الأخرى، وأن السبيل الأفضل لتطبيقها أن تُطبّق دفعة واحدة، لا أن تُطبّق تدريجياً.

تبيّن هذه المسألة، بنسب متفاوتة، أن هذه الإصلاحات الإبداعية في طريقة عمل الكونغرس، لن تزيد من التهذيب والاحترام بين الحزبين فحسب، بل سينجم عنها أيضاً مخرج تشريعي أكثر فاعلية وابتكاراً.

ولسوء الطالع، فإنّ تعزيز التعاون في أوضاع اصطناعية خارج الكابيتول هيل، لا يشبه بناءه في بيئة المناورات الحزبية الفجّة الانفعالية، ومحاولة التأثير في صنع القرار، وتضخيم الخلافات إعلامياً، وغيرها من العوامل التي لا تقل عمّا سبق إثارة للفرقة والانقسام. لذا، وبعد وصف المنهجيات الجديدة التي خرجت بها المناسبات التي عقدت خارج المجلس، سأحلّل كيف يمكن، أو ربّما لا يمكن، وضعها موضع التطبيق في آليات عمل الكونغرس اليومية.

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل

في خضم ملاسنة حامية الوطيس بين خصمين على أرض المجلس في منتصف عام 1996م، التفت النائب ديفيد سكاغس (ديمقراطي من كولورادو)، إلى أحد زملائه المحترمين في الجانب الآخر من الممشى، وهو آمو هوتون (جمهوري من نيويورك)، معرباً عن ارتياحه. وأقرّ هوتون بأنّ مستوى المحادثة كان مروعاً، ودعا النائبان النائب توم سوير (ديمقراطي من أوهايو) والنائب راي لحدود (جمهوري من إلينوي) إلى محادثة رباعية الأطراف بخصوص انحدار مستوى التهذيب في المجلس، وتحول أرضه إلى حلبة ملاكمة كلامية.

استقطب أعضاء الكونغرس الأربعة أربعة زملاء آخرين، ومن ثمّ سعى ثمانيتهم لثمانية غيرهم. وبعد ذلك، رفعت المجموعة، المكوّنة من ستة عشر عضواً، مذكرة تدعو زملاءهم إلى تأييد مطلبهم في عقد خلوة مصرّح بها رسمياً، خاصة بمجلس الشيوخ، تضم أعضاء من الحزبين، وتركز على إيجاد السُّبُل التي تتيح للحزبين العمل بأقل قدر ممكن من المراسلة والعدائية، وباحترام وتهذيب أكبر. وعلى الرغم من نشر تعليقات في الصحافة تتحدث عن جلب «السيدة أخلاق» إلى الكابيتول هيل، فقد أوضح أصحاب فكرة الخلوة أنّهم لا يسعون إلى جعل جميع الأعضاء مهذبين، بل إلى منع انقسام المجلس على نحو يؤدي إلى تشتته، وتمكين أعضائه من النهوض بواجباتهم ومسؤولياتهم أمام جمهور الناخبين.

وبعد أن وصلتتهما رسالة موقّعة من ستة وثمانين عضواً، ينتمون إلى الحزبين مناصفة، وافق رئيس المجلس نيويت غينغريتش وزعيم الأقلية ديك غيبهاردت على جعل الخلوة جزءاً حيوياً من جلسة الكونغرس الجديدة. وتكوّنت لجنة تخطيط تضم خمسة أعضاء من كلّ حزب لإدارة الحدث.⁽⁴⁾

2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة

ما كانت اللجنة التي أنشئت نزولاً عند رغبة الأعضاء، وأوكلت إليها مهمة تنظيم خلوة حزبية ثنائية، تشبه أيّ لجنة أخرى. لقد جمعت عشرة أعضاء معاً بوصفهم زملاء، لا ممثّلين لحزبي الأكثرية والأقلية. وكانوا دعاة اجتماع مشتركين ينظّمون معاً حدثاً مشتركاً، لا ممثّلين أحزاب ينشدون تحقيق مزايا لأنفسهم.

ولم يكن هؤلاء الأعضاء العشرة مجرد قادة مشتركين فحسب، بل كانوا يُعدّون عالماً مصغراً للمجتمع كله. لقد اختير الديمقراطيون الخمسة والجمهوريون الخمسة؛ لأنّهم يمثلون طيفاً واسعاً من خلفيات ومواقف لزملائهم أعضاء الحزب. لذا، فقد كانوا يُعدّون هيئةً لتنظيم الاجتماع قادرة على بناء الثقة بين الجانبين.

كان بحث قضايا الفضايلة في خلوة شارك فيها أكثر من نصف أعضاء المجلس، إضافة إلى كثير من زوجاتهم / أزواجهم، أمراً محفوفاً بأخطار سياسية وعاطفية جمّة؛ نظراً إلى ما قد يطفو على السطح من غضب وإساءة واستياء.⁽⁵⁾ والأكثر أهمية من ذلك، أنّه يعرّض الأعضاء إلى

أخطار سياسية. فإذا واصلوا أسلوبهم اللاذع في الخلوة، فربما يتعرضون لإحراج على المستوى الشعبي أكبر مما تعرضوا له سابقاً بسبب سلوكهم غير اللائق في الكابيتول هيل.

لذا، باتت الخصوصية الشأن الأكثر أهمية. ورغب الأعضاء في عدم وجود غرباء في الخلوة. فأتخذ القرار باستبعاد الصحافة، وطلب إلى الأعضاء احترام قواعد الخصوصية الأساسية؛ على أن تدار الخلوة من دون وجود ميسرين محترفين.

ونتيجة لذلك، أصبح الأعضاء أنفسهم ميسرين، ووافق أعضاء اللجنة العشرة على تلقي تدريبات في التيسير، ودعوا أربعة عشر نائباً آخرين للانضمام إليهم. وأصبحت هذه المجموعة المكوّنة من أربعة وعشرين نائباً فريق التيسير في الخلوة. وكان كل زوج من الأزواج الاثني عشر من القادة المشتركين مسؤولاً عن غرفة اجتماعات لمجموعة صغيرة تتسع لنحو ثلاثين عضواً (مع أزواجهم / زوجاتهم).

3. تبني قواعد أساسية تشجع على حوار حقيقي

في ضوء موجات السخرية والعدائية والمرارة والدناءة التي كانت تثور على أرض مجلسي النواب والشيوخ، فقد أشار الأعضاء إلى ضرورة أن يسعى الكونغرس لوضع قواعد مؤسسية وانضباط شخصي؛ من أجل تعزيز المناقشة العقلانية، وإبقاء العواطف بعيداً عن المداولات. لكنّ التجارب التي أجريت خارج المجلس جعلت أكثرهم يتوصل إلى نتيجة مغايرة، فحواها أنه من الأفضل ترك العواطف تدخل من الباب الأمامي لتلاّ تتسلل من الباب الخلفي. وقد أصيب الأعضاء المخضرمون والموظفون - على حدّ سواء - بالذهول من نوعية التعامل الشخصي التي شهدوها من المشاركين في أثناء العملية كلّها. لقد رصدوا الغنى العاطفي للتجربة، وعلّقوا عليه في كلّ مرحلة؛ أي في الأشهر الستة التي انقضت في اجتماعات التخطيط، وفي تدريب القادة المشتركين على التيسير، والخلوة نفسها والمتابعة.

فعلى سبيل المثال، تدرب الأعضاء الأربعة والعشرون - في أثناء تدريب القادة المشتركين على التيسير - على العملية التي سيقومون بتيسيرها في الخلوة. وفي أثناء العملية، أجابت مجموعات مكوّنة من أربعة ديمقراطيين وأربعة جمهوريين، على هيئة مجلس (واحدًا تلو الآخر،

ثلاث دقائق لكل منهم)، عن السؤال الآتي: «كيف تؤثر نوعية المحادثات بمجلس النواب فيّ أنا شخصياً؟».

قدّر المخططون آخذين الأسلوب المتبع في الحساب، أن تدوم المجالس مدّة تتراوح بين ثلاثين دقيقة و خمس وثلاثين دقيقة، مع تخصيص أربع وعشرين دقيقة للإجابات، وخمس دقائق إلى عشر للتفكير. وعوضاً عن ذلك، كان كلّ مجلس لا يزال غارقاً في الحوار بعد نحو ساعة، مقاوماً بشدّة جهود العاملين الذين كانوا يدعون إلى الانتقال إلى البند التالي في جدول الأعمال، أو إلى الاهتمام بأعمال المجلس الاعتيادية.

وكانت المفارقة أن حدثت المشاركة الحادّة الانفعالية – المطوّلة – عينها تماماً على نحو مفاجئ في الخلوة ذاتها أيضاً. وقال أحد الأعضاء عندما حفز إلى إنهاء مجموعته الصغيرة في الموعد المحدّد؛ للذهاب إلى العشاء: «لقد كنّا في حاجة إلى ورشة غضب منذ زمن طويل. ولا يمكننا التوقف الآن». وقد تمخّضت هذه التجربة عن اعتراف أعضاء المجلس بدور العواطف الحيوي، وربّما الصحي، في العملية التشريعية.

لتحقيق هذا الهدف، تبنّت الخلوة مجموعة من القواعد الأساسية، التي وضعها الأعضاء أنفسهم وتعهّدوا بتطبيقها. وقد نُشرت اللائحة في مختلف قاعات اجتماعات المجموعات الصغيرة، ونالت (مع مخالفة صغيرة واحدة في الخلوة الأولى، ومخالفتين اثنتين في الأخرى) احتراماً كبيراً في أثناء عقد الخلوتين.

كان الهدف في حقيقة الأمر إظهار أنّ القواعد الأساسية التي جرى تبنيها في الخلوة (الاحترام، والعدل، والإصغاء، والانفتاح، والخصوصية، والالتزام)، عادية جداً، وغير خارجة عن المألوف. ومثلما يوافق أيّ مدرّس صف أو أيّ رئيس ورشة تجميع، فلا بُدّ من حدّ أدنى من التهذيب لإنجاز العمل المطلوب، وإدخال العواطف إلى المداولات بسلاسة، وهو أمر ذو شأن كبير في عملية اتخاذ القرار. بل إنّ هذا يصح في الكابيتول هيل، حيث تكون الضغوط كبيرة والأخطار عالية، أكثر ممّا يصح في أماكن عمل أخرى.

القواعد الأساسية

الهدف: إيجاد بيئة محادثة مفتوحة آمنة.

4. الاحترام

- إظهار مراعاة الآخرين، ومعاملتهم باحترام، وتجنّب مخالفة القواعد.
- إظهار تقدير للناس والعملية لا يقل عن تقدير النواتج.
- عدم مهاجمة الآخرين شخصياً.

5. العدل

- وقت متساوٍ للمتحدثين كافة.
- التحدث باختصار؛ فالوقت محدود.

6. الإصغاء

- الإنصات إلى الآخرين عندما يتحدثون، وعدم الانشغال بتحضير ملاحظاتك الخاصة.
- الإنصات بنية الفهم.

7. الانفتاح

- لآراء الآخرين
- للناتج
- لكلّ شخص، بغض النظر عن مكانته

8. الخصوصية

- التعامل مع الجلسات على أنّها سرّية
- عدم عزو تعليقات إلى الآخرين خارج الخلوة
- التحدث من تجربتك الشخصية

9. الالتزام

- الحرص على الحضور
- الإبلاغ في حال الغياب

4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي

في أثناء عمل المجموعة الصغيرة في الخلوة الأولى عام 1996م، كان أحد أكثر التمارين إثارة هو تمرين رسم خريطة العقبات التي تحول دون سيادة جو من التهذيب في المجلس.

وقد طُلب إلى المشاركين كتابة ما يعتقدون أنها أكبر العقبات التي تحول دون تحسين التواصل في مجلس النواب، وذلك على ورقة ملاحظات لاصقة كبيرة. طُلب بعد ذلك، إلى كل عضو إيجاد نائب من الجانب الآخر يوافقّه ويشاركه في التوقيع على ما كتبه. ثم أُصِقت هذه العقبات، وكلّ منها يحمل توقيع نائب جمهوري وآخر ديمقراطي - في الأقل - على الجدار، في واحدة من الفئات الثلاث الآتية:

- عقبات في مجلس النواب نفسه.
- عقبات في النظام السياسي كله.
- عقبات في الثقافة الأمريكية عموماً.

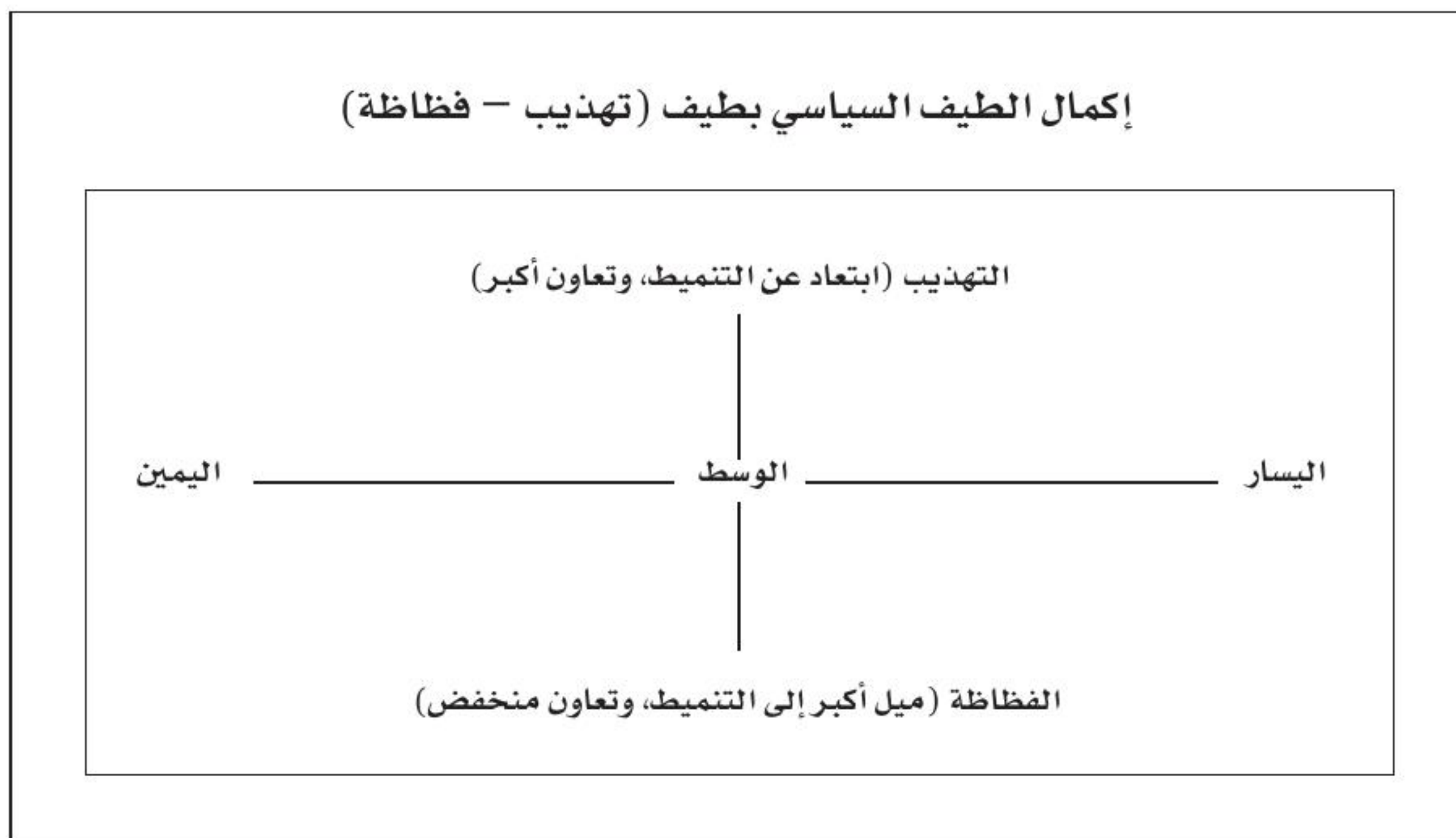
كانت نتيجة هذا التمرين، الذي أُجري بصورة متزامنة في اثني عشر اجتماعاً لمجموعات صغيرة، تحليلاً شاملاً من العالمين ببواطن الأمور عن التحديات التي تواجهها قيادة الجماعات المتباينة، وتشمل التطفل الإعلامي المكثف والتغطية الإعلامية المتحيّزة؛ والحملات السياسية المطولة؛ والضغوط المالية الهائلة؛ والدور المتنامي أكثر فأكثر للمجموعات الحزبية غير المراقبة أو المسؤولة. ولما نظر الأعضاء وأزواجهم/ زوجاتهم إلى خرائط العقبات التي رسموها، وأدركوا كيف يشجّع النظام الحالي الفظاظة، شعروا بتعاطف أكبر مع زملائهم في الجانب الآخر من الممشى، وبالتزام أكبر بتغيير النظام.

بعد عشر سنوات، وفي شهر أكتوبر من عام 2007م، قام ثمانية وثلاثون من كبار موظفي مجلس الشيوخ، موزعين مناصفة بين الجمهوريين والديمقراطيين، بعملية مشابهة. لكنّ المشاركين ركّزوا هذه المرّة على الأفكار المبتكرة المطلوبة، لا على العقبات. ولم تكن النتيجة بأقل إثارة للإعجاب؛ لائحة مكوّنة من أكثر من أربعة وعشرين إصلاحاً، اعتقد اثنان من كبار الموظفين - في الأقل - (يصل الرقم إلى ثمانية في بعض الأحيان) من الحزبين، أنها ستشجّع على قيادة جماعات متباينة إيجابية في مجلس الشيوخ. وأظهرت أفكار الإصلاح هذه تطوراً من «نحن مقابل هم» (تفكير جماعة نحن) إلى «نحن وهم» (تفكير الجماعات المتباينة).

5. الحث على التعلم، والتقليل من التنميط

لم يوضع جدول أعمال تشريعي في سائر الاجتماعات التي عُقدت خارج المجلس. وكان الهدف الوحيد هو بناء التهذيب والتفهم والحوار، أو تعلّم أدوات لردم الهوة بين الجانبين بفاعلية أكبر. وكان الناتج الثانوي المألوف لهذه الأنشطة التقليل من التنميط بصورة ملحوظة مع ازدياد التعاون بين الحزبين.

انطلقت هذه العملية، بالنسبة إلى الأعضاء الأربعة والعشرين الذين كانوا جزءاً من فريق التيسير، قبل موعد خلوة نهاية الأسبوع التي ستنظم خارج المجلس بمدة طويلة، عن طريق التخطيط للاجتماعات، والتدريب على التيسير. وقد اكتشفوا في أثناء ذلك أنّ نظراءهم في الجانب الآخر من الممشى يقاسمونهم توقّعاتهم إلى أسلوب أفضل لإدارة شؤون الأفراد. وتوخياً للدقة، تعلّم الديمقراطيون والجمهوريون الذين قاموا بعملية التيسير أنّ بعضاً من أعضاء الحزب الآخر كانوا أكثر اهتماماً بالتهذيب من بعض أعضاء حزبهم، وذلك عن طريق التزامهم بالتهذيب، وحلّ المشكلات الإبداعية بمشاركة الحزبين. وقد نشأت فيما بين منظّمي الخلوات رابطة ضعيفة، لكنّها ملموسة على الرغم من ذلك، وتُكمل الطيف السياسي الأفقي (يسار- وسط- يمين) بطيف شاقولي (تهذيب- فضاظة)، انظر الشكل (1-15).



الشكل (1-15)

تطبيق الأفكار المبتكرة في الكابيتول هيل

هل يمكن نقل الأفكار المبتكرة التي طورها النواب والشيوخ وكبار الموظفين من المختبرات خارج المجلس إلى المناورة السياسية في المجلس، وجعلها جزءاً من الحوكمة؟ للإجابة عن هذا السؤال، دعونا نعيد البحث في الأفكار المبتكرة الخمس جميعها استناداً إلى قابلية التطبيق العملية لكل منها في الكابيتول هيل.

1. تحفيز قيادة عابرة للحدود من الداخل

يبدو أن هذا الأمر عسير جداً في عالم الكونغرس الحقيقي؛ نظراً إلى عدم وجود المنتدى، أو المنصة، أو الأساس المتواصل لتطوير قيادة من هذا القبيل. وفعلاً، مثلما يُستوحى من تعليق كبير الموظفين الوارد في مستهل هذا الفصل، لا شك في أن قيادة الحزب ستفعل ما بوسعها تقريباً لاحتواء أو الحد من تأثير بعض الإصلاحات، من قبيل مجموعات، أو مناسبات، أو مبادرات مختلطة حزبياً. إضافة إلى ذلك، فمن المؤكد تقريباً أن يعاقب زعيما الحزبين الديمقراطي والجمهوري الأعضاء الذين يقتربون كثيراً من الطرف الآخر.

تاريخياً، كانت اللجان هي السياق الذي يستطيع فيه أعضاء من المجلس تجريب قادة الجماعات المتباينة الإيجابيين. وقد صمّمت اللجان على نحو يجعلها موئلاً تستطيع فيه مجموعات صغيرة من الحزبين العمل معاً في عزلة نسبية، لبناء علاقات عمل مختلطة حزبياً في مجالات تشريعية محدّدة. ولم يسلم حتى هذا الملاذ النسبي من غارات التحزّب والقرار المركزي؛ إذ قال أحد الديمقراطيين المخضرمين: «لقد كنت عضواً في لجنة الزراعة منذ أمد طويل، وأنا أتساءل حالياً عما يدعوني إلى حضور اجتماعات اللجنة. ما من نقاش حقيقي، ولا وضع سياسات قط. فكل شيء مرتّب مسبقاً في مكتب زعيم الحزب».

إنّ السبيل لبروز قيادة عابرة للحدود يكون بتبني فكرة تعيين زوج مشترك من القادة الحزبيين في كلّ لجنة، وهي من الأفكار المبتكرة التي جرى التوصل إليها في الخلوة. ويمكن أن يتدخل هذان العضوان عندما يسود جو من التوتر، أو حين يخرج التقدّم عن مساره بسبب نقاش مشحون.

حتى هذه الفكرة المبتكرة ليست بقادرة على تغيير حقيقة اللجنة الجوهريّة «أنّها مبنية أساساً بصورة هرمية». والتحكّم موجود بين أيدي أكثرية موحّدة؛ وليس بوسع الأقلية، حتى لو كانت موحدة، سوى الاعتراض. ويقودنا ذلك مباشرة إلى الفكرة المبتكرة المحتملة الثانية.

2. توفير حوافز لقيادة مشتركة تبني الثقة

تهيمن الحقيقة الحاضرة دائماً حيال وضع الأكثرية أو الأقلية على ثقافة الكونغرس. ولا يعمل الديمقراطيون والجمهوريون معاً بوصفهم نظراء. وجميع الأعضاء يعرفون مكانهم في الترتيب الهرمي، بدءاً من زعيم الأكثرية وزعيم الأقلية في ذروة هرم القيادة إلى الأعضاء العاديين في الحزبين كليهما.

ومن ثمّ، تمتاز الفكرة المبتكرة البسيطة، التي جرى التوصل إليها في الخلوات، القائلة بإنشاء مراكز قادة مشتركين، بفحوى تغييرية. فهي توحى بأنّ التعاون ليس كلمة مذمومة، بل لعلّها ممارسة مشرفة في واقع الأمر. ومع أنّها تحترم احتراماً تاماً رغبة الناهبين، ونسبة توزيع المقاعد في المجلس المتغيرة دائماً، فقد أوجدت الخلوة واحة شراكة في صحراء حزبية.

في واحدة من سلسلة خلوات الحوار المخصّصة لكبار موظفي مجلسي الشيوخ والنواب، همست إحدى المشاركات، في أذن أحد الميسرين خلال الاستراحة، قائلة: «لقد طُلب إلينا معارضة تعديلاتهم جميعها. وتناهى إلى سمعي أنّه قد طُلب إليهم معارضة تعديلاتنا كلّها أيضاً. أنا في الواقع أعاني مشكلة بسبب ذلك». وأضافت بعد أن نظرت حولها للتأكد أنّ أحداً لا يستمع إلى حديثها: «لا أعتقد أنّ تلك هي القيادة!».

إنّ مأسسة مفهوم القادة المشتركين ستجعل من هذا التخريب المنهجي الآلي الأرعن لهذا التعاون الإبداعي أمراً مستحيلاً؛ إذا جرى تشجيع الأعضاء على إيجاد نظير أو أكثر من الجانب الآخر، كي يقوموا معاً ببحث علاقات الشراكة الإستراتيجية في قضايا محدّدة، الأمر الذي سيحفز المجلس إلى وضع منهجيات إبداعية للتعامل مع تحديات السياسية. ولن يكون الهدف إنهاء الالتزام الحزبي، بل إيجاد مستوى موازٍ من المشاركة المختلطة حزبياً تكمل المناورات الحزبية.

وفي واقع الأمر، من الصعب تخيل زعيم حزب ديمقراطي أو جمهوري يضع، أو يدعم، أفكاراً مبتكرة من هذا القبيل؛ لأنّ ذلك سيقوّض عاجلاً – في الأقل – سلطته القيادية ضمن

جماعته. لكن، وعلى الرغم من التوقع في الكابيتول هيل، فإن أعضاء الكونغرس وطواقم عملهم غير موجودين في الخلاء. وحتى لو فعل قادة الأحزاب كل ما بوسعهم لوضع العصي في عجلات التعاون ما بين الحزبين، فإن جمهور الناخبين، الذي ينتظر نتائج من الحزبين كليهما، ويعاقب على غيابها من خلال صندوق الاقتراع، قد يقدم الحوافز التي يحتاج إليها النواب كي يصبحوا أكثر تعاوناً.

3. تبني قواعد أساسية تشجع على حوار حقيقي

إذا رغب مجلس النواب أو الشيوخ في الحفاظ على الجو الحقيقي البناء الصادق عاطفياً، الذي ساد في المختبرات التي عقدت خارج المجلس، فيجب أن تتبنى ثقافة المؤسسة – بكل معنى الكلمة – مسارين من التواصل، لا مساراً واحداً فقط. وبموجب القانون والعرف أيضاً، يجب أن تؤمن منتدى يركز على التأييد من أجل الجدل بين المؤيدين والمعارضين، وبين الديمقراطيين والجمهوريين. ومع تدهور نوعية هذا الجدل، يبقى ذلك الشكل من المحادثة شكلاً من أشكال التعبير.

ولكي يعمل الكونغرس بفاعلية؛ فهو يحتاج أيضاً إلى مسار عامل ثانٍ من الاتصالات، يمكننا أن نطلق عليه اسم الحوار؛ أي المداولات التي تسمح بأن يبحث الأعضاء افتراضات وقيماً وأفكاراً متنافسة، انظر الجدول (1-15).⁽⁶⁾

إن الجدل ممتاز لبحث إستراتيجيتين بديلتين ومناقشة مزاياهما النسبية. أما الحوار فهو مناسب جداً لاختبار الافتراضات المتنافسة بين منهجيتين، والتوصل إلى إمكانات جديدة قد تكون أفضل من البديلين الموجودين. عموماً، يجب أن يتقدم الحوار على الجدل، وسيكون المخرج التشريعي أفضل عند استخدام المسارين كليهما.

لسوء الطالع، يتفق نواب الحزبين على أن سبل الحوار، الرسمية وغير الرسمية، قد تقلصت كثيراً في الأعوام الأخيرة. وقد أخذ الأعضاء يقضون وقتاً أطول في مقاطعاتهم، ووقتاً قصيراً في واشنطن من أجل الحوار غير الرسمي. وباتت أنشطة الحزب ووظائفه منفصلة أكثر فأكثر. وفقدت وفود الكونغرس (وفود مختلطة حزبية) لتقصي الحقائق بشأن الشؤون المهمة داخلياً وخارجياً سمعتها الجيدة. وأخذت اللجان تلتزم بأوامر قادة الأحزاب، وتقضي وقتاً أقل في

المناقشات المفتوحة. وعمد الشهود الخبراء الذين يحضرهم كل حزب إلى تقديم وجهات نظر حزبية منحازة، عوضاً عن تقديم معلومات نزيهة.

لقد بيّنت تعليقات المشرّعين بوضوح تقييمهم لثقافة الكابيتول هيل المتعطّشة للحوار عندما غادروا الاجتماعات التي عُقدت خارج المجلس عائدتين إلى أعمالهم.

الجدول (1-15)

الفرق بين الجدل والحوار	
الجدال	الحوار
• افتراض وجود إجابة واحدة صحيحة، تعرّفها.	• افتراض معرفة عدد من الأشخاص بجزء من الإجابة.
• محاولة المشاركين إثبات أنّ الطرف الآخر على خطأ (خلافي).	• عمل المشاركين معاً للتوصل إلى فهم مشترك (تعاوني).
• الاستماع بقصد اصطیاد الأخطاء، ووضع منطق مضاد.	• الاستماع بقصد الفهم والتوصل إلى مغزى واتفاق.
• الدفاع عن فرضياتنا كما لو أنّها حقائق.	• الإفصاح عن فرضياتنا لتقييمها.
• إعطاء القضايا شكل جانبيين مستقطبين.	• رؤية جوانب القضية جميعها.
• الدفاع عن وجهات النظر الذاتية إزاء (ضد) وجهات نظر الآخرين.	• الاعتراف بأنّ تفكير الآخرين قد يتحسن استناداً إلى تفكيرنا.
• اصطیاد أخطاء الآخرين، والبحث عن نقاط الضعف في مواقفهم.	• البحث عن القيمة ونقاط القوة في مواقف الآخرين.
• إيجاد فائز وخاسر، وعدم التشجيع على مزيد من النقاش.	• ترك الموضوع مفتوحاً حتى بعد انتهاء النقاش رسمياً.
• السعي نحو خاتمة أو تصويت يُثبت صحة موقفك.	• اكتشاف احتمالات جديدة، لا السعي نحو إغلاق الحوار.

وقد علّق أكثر من كبير موظفين على ذلك، قائلاً: «يا للأسف، إنّنا لا نستطيع القيام بهذا في الكابيتول هيل». ولن يكون هذا ممكناً، إلّا إذا وافق الحزبان على تغيير القواعد الأساسية المتبعة في أثناء جلسات عمل محدّدة. ومن الواضح أنّ لديهم السلطة للقيام بذلك، ولكن ليس واضحاً إذا كانت لديهم الرغبة فيه حقاً.

4. التشجيع على تفكير منهجي عوضاً عن التفكير الحزبي

يتطلّب التشجيع على نوع مغاير من التفكير أسلوباً مختلفاً في طرح الأسئلة. وتُعدّ جلسات الاستماع الخاصة باللجان المنتدى الطبيعي للقيام بذلك في الكابيتول هيل. ولكن، لسوء الطالع، أصبحت جلسات الاستماع عبارة عن مننديات جرى استظهارها جيداً، بحيث يتلو كلّ فريق خلالها بيانات موضوعية سابقاً، تدعم موقفه، وتضرب مصداقية الطرف الآخر. ويحول هذا دون بروز أيّ تحليل منهجي، ويُفضي إلى مجرد إغناء وجهات النظر الموجودة.

وفي واقع الأمر، يعود كثير من الأعضاء وكبار الموظفين من التجارب التي أُجريت خارج المجلس إلى الكابيتول هيل، وهم مفعمون بالحماس والطاقة والحيوية لتطبيق أفكار مبتكرة، مثل: تطوير إجراءات اللجان، ووضع قواعد سلوك جديدة على أرض المجلس، وحدود أكثر صرامة بشأن مكان اجتماع المراسلين في المجلس. ولكنّ الأمل في تكلّف هيئة حزبية بتطبيق الإصلاحات يبقى أملاً ضئيلاً، ما دام قادة الأحزاب لا يرون فائدة كبيرة في التخلي عن السيطرة لمصلحة هيئات من طرف ثالث.⁽⁷⁾

5. الحثّ على التعلم، والتقليل من التنميط

أثبتت تجارب الخلوات واللقاءات خارج المجلس أنّ الاحتكاك وحده غير كافٍ لإنتاج قيادة جماعات متباينة، وأنّ بعض الأعضاء من كلّ حزب يقبلون بدرجة عالية من العدائية والفظاظة ويشاركون فيها، في حين لا يقبل آخرون بذلك. وبوجه عام، تميل قيادة الحزب إلى تمثيل مصالح أتباعها الأكثر ولائاً والأقلّ تعاوناً. ويترك هذا بناء الجسور من الحزبيين مطوّقين من زملائهم الأشدّ ولائاً. ويتعيّن عليهم في هذه الحالة التي تفتقر إلى أيّ هيكل أو قيادة تمثّل مصالحهم؛ إمّا أن يستقلوا عربة الولاء الحزبي، وإمّا أن يُتركوا في دنيا الاعتدال الخاوية على عروشها.

تُعَدُّ التوجيهات الأولية التي يتلقاها العضو الجديد حالة في صُلب الموضوع. وحتى أواسط تسعينيات القرن العشرين، كان النواب المنتخبون حديثاً يُدعون إلى توجيهات أولية معدة لأعضاء الحزبين كليهما. أمّا الآن، فلكل حزب توجيهاته الخاصة. ومنذ ذلك الوقت فصاعداً – باستثناء العمل في اللجان – لم يجلس الديمقراطيون والجمهوريون جنباً إلى جنب قط، وكان لكل منهما مداخلة ومخارجه الخاصة، وحجرات خاصة لإيداع المعاطف، وجانبه الخاص من الممشى.

لعلّ العودة إلى تقديم توجيهات أولية موحدة للأعضاء الجدد من الحزبين، تكون من الأفكار المبتكرة الإيجابية التي لا تتطلب تغييرات هيكلية مباشرة في الكابيتول هيل. وقد تُرسل التوجيهات الأولية الموحدة رسالة مهمة إلى المشرعين المنتخبين حديثاً، فحواها أنّهم يدخلون الكونغرس الأمريكي، والمطلوب منهم العمل بوصفهم أمريكيين، لا ديمقراطيين وجمهوريين.

ومع أنّ قادة الأحزاب في الوقت الحالي سيستمرون في إعاقة التآخي مع العدو فإنه يجب أن يتمسك الأعضاء بحريتهم ومسؤولياتهم بوصفهم قادة، وأن يجدوا سُبُلًا للقيام بذلك. وإذا أفلحوا في إيجاد ما يكفي من الحلفاء في جانبي الممشى، فإنّهم سيصبحون قادة من نوع مختلف؛ قادة للأعضاء جميعاً.

خلاصة

لقد أثبتت البحوث في مجال علاقات الجماعات المتباينة أنّ تخفيض المشاعر السلبية تجاه «الآخر» ليس كافياً. بل من الواجب أيضاً التشجيع على المشاعر الإيجابية تجاه الآخرين. أو، طبقاً لما قاله تود بيتنسكي: «حتى نحول أرضاً مكسوة بالأعشاب إلى حديقة، لن يكون كافياً أن نزيل جميع الأعشاب الضارة فحسب، بل يتعيّن علينا أن نزرع الزهور أيضاً».⁽⁸⁾

في الكابيتول هيل، لا تزال قيادة الجماعات المتباينة؛ أي التعاون الإبداعي المختلط حزبياً بشأن تحديات تشريعية مهمة، هي الاستثناء، لا القاعدة. وفي الأعوام العشرة التي انقضت منذ الخلوة المختلطة حزبياً الخاصة بالكونغرس، عوقب الشيوخ الذي شاركوا بوصفهم مستقلين، وتحولت عشرات القضايا المعقدة إلى اختبارات تحديد انتماء يمين – يسار، بل إنّ الدورات الانتخابية أدت إلى تخفيض مستويات ثقة الناخبين.

فمن جهة، كان واضحاً أنّ الكونغرس العدائي الفظّ غير الفاعل والشديد الاستقطاب الحزبي لن يكون مميتاً لمن يعملون هناك؛ إذ ستبقى الولايات المتحدة حيّة حتى في ظل أكثر أنواع المحادثات استنزافاً في الكابيتول هيل. ومن جهة أخرى، ومع مرور السنوات من دون تطبيق الأفكار المبتكرة التي أجملناها هنا، سيزداد خطر تآكل سير العمليات في الكونغرس على الأجل الطويل. وعلى الرغم من عدم وجود مقياس كمّي موثوق على الإطلاق، فإنّ المؤسسة أخذت تخسر مكانتها، وتجذب مرشّحين من منزلة أدنى. وقد يعمل الكونغرس بحسب على صعيد الشؤون الصغيرة، لكنّه غالباً ما يُخفق في الشؤون الكبيرة المهمة. وهو لا يحدّد الاتجاه لأمتنا، بل يقع، عوضاً عن ذلك، ضحية عواصف الإعلام النارية، وتتقاذفه رياح الرأي العام المتبدلة في اتجاهات عدة.

وإجمالاً نقول: إنّنا وحدنا القادرون على توجيه النظام الذي يعمل فيه قادتنا، بحيث يُعنى بالقضايا المهمة لا التفاهة، ويحثّ على التعاون لا على القسوة، ويُعلي من مراتبهم ولا يُشرذمهم. لقد ترك لنا المؤسسون هيكلاً ممتازاً من أجل منزلنا المشترك، لكننا وحدنا فقط نستطيع إجراء الإصلاحات الضرورية.

Notes

- (1) Todd L. Pittinsky, "Introduction," in *Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference*, ed. Todd L. Pittinsky (Boston: Harvard Business Press, 2009).
- (2) From 1995 to 2005, I helped design and facilitate two bipartisan congressional retreats for House members and co-lead several retreats for House and Senate chiefs of staff. (Although the dynamics I analyze are also present in the Senate, I focus primarily on the House.) The two retreats for House members in which I was directly involved were held in 1997 and 1999. The four retreats for House and Senate chiefs of staff were held annually, beginning in 2001. I stress particularly the experience of the two retreats for House members but illustrate my main points with supplemental evidence from the chief of staff gatherings in which I participated.
- (3) It is, unfortunately, a model of domination and subordination. Although every committee has a chairman (of one party) and a cochairman (of the other), they rarely act as partners. The former represents the majority, the latter the minority. The primary loyalty is not to their committee, much less

each other, but to their party. In this sense, coleaders are not running the committee collaboratively at all, but instead act more like emissaries from opposing armies. Reaching Across the Aisle 217

- (4) The original eight were Eva Clayton (D–NC), David Drier (R–CA), Tillie Fowler (R–FL), Charles Stenholm (D–TX), Amo Houghton (R–NY), Ray LaHood (R–IL), Tom Sawyer (D–OH), and David Skaggs (R–CO). After the November 1996 election, they added two newly elected members: Jo Ann Emerson (R–MO) and Ruben Hinojosa (D–TX).
- (5) One of the many difficult issues that the Bipartisan Congressional Retreat Planning Committee (BCRPC) dealt with was whether to include spouses. Eventually, the committee decided to do so on the grounds that it would strengthen the event’s overall purpose and also create greater gender balance. As a result, approximately 180 spouses participated in the 1997 retreat.
- (6) For a more detailed description of the debate–dialogue contrast, see Mark Gerzon, *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities* (Boston: Harvard Business School Press, 2006), chapter 9.
- (7) See William Ury, *The Third Side* (first published as *Getting To Peace*) (New York: Viking, 2004).
- (8) Todd Pittinsky, “Allophilia” (paper presented at the International Leadership Association Annual Conference, Vancouver, Canada, November 2007).



الفصل السادس عشر

الذاكرة الجمعية وقيادة الجماعات المتباينة

دراسة حالة إسرائيل

إيريت كينان

جامعة حيفا

الذاكرة الجمعية هي ذاكرة ما مرّت به جماعة من الجماعات بصورة مشتركة، وهي مفهوم مستقل عن الذاكرة الفردية.⁽¹⁾ إنّها الماضي الذي عاشته الجماعة وتناقلته وركّبتة، وذلك ضمن العلاقة المتشابكة بين معرفتها التاريخية وإطار العمل السياسي الاجتماعي الحالي. والذاكرة الجمعية قوة جبارة تعزّز تماسك جماعة «نحن»، عن طريق تعزيز الأساطير والرموز العرقية في المقام الأول، لترسم بعدئذٍ حدوداً فاصلة واضحة بين الجماعة وغيرها.⁽²⁾

تكتسي الذاكرة الجمعية أهمية كبرى في أوقات الصراع، وكلّما كان الماضي أكثر إيلاًماً، كانت الذاكرة الجمعية أشدّ وقعاً على الحاضر؛ لأنّها تبعث الماضي إلى الحياة مجدّداً في أوقات التهديد. وقد تزداد شدّة هذا التأثير إلى حدّ يتعذّر عنده التمييز بين الماضي والحاضر. وتبقى المجتمعات في بعض الأحيان أسيرة شبح الماضي المؤلم، فيؤدّي ذلك إلى تعزيز تماسك جماعة «نحن»، واندلاع مزيد من الصراعات مع جماعة «الأغيار».⁽³⁾ ويُعَدّ تماسك جماعة «نحن»، مثلما يوضّح بيتنسكي وسيمون وفيتزدوف، من الآليات المهمة لقيادة ناجحة. وقد يدفع ذلك القادة

إلى تعزيزها على حساب العلاقات مع الجماعات المتباينة.⁽⁴⁾ وغالباً ما يستخدم القادة الذاكرة الجمعية للوصول إلى هذه الغاية على نحو شعوري أو ضمني.

يركّز هذا الفصل على أسلوب القادة في استخدام تأثير الذاكرة الجمعية في الصراعات الجارية والمتواصلة. والذاكرة الجمعية عامل مؤثر (مع أنّها ليست العامل الوحيد) في استجابة الجماعات للصراعات، ولها تأثير هائل في أثناء التهديدات الأمنية المرتبطة بقضايا سياسية اجتماعية خطيرة، أو خلال مراحل الحلّ التي تحمل في طياتها إجراء تسويات ما. وفي واقع الأمر، يستطيع بعض القادة، عندما يحسنون التعامل مع الذاكرة الجمعية إستراتيجياً، الحيلولة دون التوصل إلى حلّ سلمي، والتشجيع على أعمال العنف عن طريق تذكير الجماعة بإمكانية تكرار مآسي الماضي، وهذا ما يفضي إلى إنتاج رموز محمّلة بالمشاعر تعزّز شعبية السياسات المتطرفة.⁽⁵⁾

وفي الوقت الذي يصوّر فيه النص (السيناريو) السابق الاستخدام العادي للذاكرة الجمعية من قبل السياسيين، يقول هذا الفصل بوجود بدائل. إنّ الهدف المركزي لهذا الفصل، بدراسة حالة إسرائيل، هو البرهان على أنّ القادة يمكنهم أيضاً استغلال الذاكرة الجمعية لتحقيق التسوية، والتخفيف من حدّة الصراعات مع جماعات «الأغيار»، وسأستكشف العوامل التي تؤدي دوراً في استخدام من هذا القبيل. ومع أنّ بحوثاً كثيرة تناولت الذاكرة الجمعية من مناهير متنوعة، فإن هذه الإمكانية لم تُستكشف بعد.

تمتاز الذاكرة الجمعية بطبقات متنوعة، ويرتبط بعضها بحادثة مؤلمة مهيمنة على ماضي الجماعات، ويرتبط بعضها الآخر بأوقات باهرة من القوة والتجدّد الوطني، بل إنّ بعضها يمكن تقاسمه مع جماعة «الأغيار». ويبين هذا الفصل كيف يتمكّن القادة من توظيف طبقات الذاكرة الجمعية المناسبة بحكمة للتخفيف من حدّة الصراعات. ومن ثمّ فهو يُسهم (الفصل) إسهاماً فاعلاً في تغيير الصورة النمطية السائدة؛ بتقديمه بديلاً إيجابياً لاستخدام الذاكرة الجمعية السلبي المألوف.

لقد وقع الاختيار على دراسة حالة إسرائيل؛ لأنّ الذاكرة الجمعية تُسهم إسهاماً فاعلاً في حياة إسرائيل وثقافتها، ولا سيما أنّها طرف في صراع متواصل دائر حالياً. ويؤدي هذان المكوّنان إلى انتشار استخدام الذاكرة الجمعية وإكسابه أهمية فائقة.⁽⁶⁾ وتُعَدّ حالة إسرائيل، إضافة إلى

ذلك، مثلاً فريداً على استخدام السياسيين الذاكرة الجمعية في خدمة برامج متعارضة جذرياً. ومن ثمّ تقدّم مقارنة الأساليب التي يستخدمها القادة أصحاب التوجهات المختلفة، تصورات مهمة عن العمليات والمزايا اللازمة لتوظيف الذاكرة للمصالحة، عوضاً عن توظيفها لتأجيج الصراعات أو إبقاء جذوتها مشتعلة.

يبدأ الفصل بشرح الأسلوب. ويجري بعد ذلك استكشاف أسلوب القادة في توظيف الذاكرة الجمعية؛ بطرح أمثلة من التاريخ الإسرائيلي. يلي ذلك بيان كيف يستخدم القادة الذاكرة الجمعية على نحوٍ إستراتيجي لتأجيج الصراع، مع التشديد على تأثير الماضي المؤلم واستخدامه من خلال مراجعة سلوك رئيس الوزراء مناحيم بيغن في أثناء حرب لبنان عام 1982م. ثمّ يتناول الفصل كيفية استخدام القادة الذاكرة الجمعية على نحوٍ إستراتيجي بهدف تحقيق التسوية، مستشهداً بسلوك رئيس الوزراء إسحاق رابين إبان عملية السلام مع الفلسطينيين في الحقبة الممتدة بين عامي 1993م، و 1995م، وبأنشطة القيادات الشعبية من آباء مفجوعين ومحاربين قدماء دعموا التسوية التي أتت من بعده. ويتطرّق - هذا الفصل - إلى المزايا والمبادئ التي استرشدت بها إستراتيجيات هؤلاء القادة. وأخيراً، ينتهي الفصل بخاتمة وتعميمات.

الأسلوب

إنّ المصدر الأولي لهذا القسم، هو مجموعة كبيرة من المداولات والكلمات التي ألقاها قادة سياسيون في الكنيست خلال الأحداث التي نناقشها.⁽⁷⁾ وتميط هذه الكلمات والمناقشات اللثام عن أعماق المشاعر والمخاوف والآراء الراسخة لدى الجمهور من مختلف جوانب الطيف السياسي. لقد نالت جميع المناقشات والكلمات ذات الصلة ما تستحقه من دراسة وتأمل. ويبرز من بين المواد قائدان كبيران عند نقطتي تحوّل في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي، تُعدّ مسيرة كلّ منهما نموذجية لإيضاح استخدام الذاكرة الجمعية من قبل القادة، وهذان القائدان هما: مناحيم بيغن (رئيس وزراء إسرائيل بين عامي 1977م، و 1983م)، وإسحاق رابين (رئيس وزراء إسرائيل في الأعوام: 1974م - 1977م، و 1992م - 1995م). لقد عدّ كلاهما الذاكرة الجمعية أداة سياسية، واستخدماها بكثرة في حشد الدعم لقيادتهما وتصوراتهما بشأن خيارات إسرائيل خلال الأحداث الحاسمة إبان عهديهما. لذا، يركّز هذا الفصل على تحليل سلوكهما وخطاباتهما في أثناء تلك الحقب.

بدايةً، فقد استُخدمت كلمات بعض الأعضاء في الكنيسة لتحليل أثر استخدام القادة الذاكرة الجمعية في الجمهور والسياسيين الآخرين، ولفهم الصعوبات التي يواجهها هؤلاء القادة عندما يحاولون تغيير تصورات الجمهور عن الماضي والحاضر، إضافة إلى استغلال الذاكرة الجمعية استغلالاً إيجابياً. وجرّت مراجعة الصحف الإسرائيلية البارزة بوصفها مصادر معاصرة؛ وذلك لرصد الجو الشعبي، وتقدير تجاوب الجمهور مع جهود القادة في المقام الأول.⁽⁸⁾

يستند هذا الفصل إلى أمثلة من جانب واحد فقط من جانبي الصراع؛ بهدف التركيز على استخدام الذاكرة الجمعية من قادة جماعة «نحن» أنفسهم (لأهداف متعارضة فقط)، وللتركيز على تجاوب هذه الجماعة مع سلوكهم إزاء جماعة «الأغيار».

القادة واستخدام الذاكرة الجمعية الإستراتيجي

للدفع نحو الصراع

تتقاسم الجماعات التي مُنيت بخسائر فادحة «صدمة مختارة»، وهذه عبارة وضعها فاميك دي. فولكان لوصف الخيار اللاشعوري الذي تتخذه جماعة كبيرة؛ بإضافة التصور الذهني لجيل سابق عن حدث مشترك إلى هويتها.⁽⁹⁾ والصدمة المختارة حدث شديد مثير لم تُشف الجماعة من آثاره بعد، ويرتبط بأحداث قاسية أخرى، أو حتى بأحداث مؤلمة في ماضي الجماعة.

لا شكّ في أنّ المحرقة (الهولوكوست) هي الصدمة المختارة في التاريخ اليهودي، التي تلقي بظلالها على مختلف جوانب السيكولوجيا الوطنية. وتُعدّ، من دون جدال، دليلاً على ضرورة تأسيس دولة يهودية مستقلة، تدافع عن حياة اليهود وحقوقهم.⁽¹⁰⁾ وتؤكد أيضاً على مفهوم توحيد العدو، وتحديد الاعتقاد أنّ الشعب اليهودي ما انفك يواجه الخطر الوجودي ذاته على الرغم من تغيير هوية العدو.⁽¹¹⁾

في مقابل خلفية الصورة هذه، ساوى مناحيم بيغن بين التهديد الآتي من الحدود اللبنانية في صيف عام 1982م وخطر المحرقة. وفي الخامس من حزيران من العام نفسه، شرح رئيس الوزراء لحكومته الأسباب التي تجعل غزو لبنان الخيار الوحيد، بقوله: «البديل الوحيد للحرب هو تريبلينكا».⁽¹²⁾ ولم تترك مقارنة من هذا القبيل خياراً آخر سوى العمل العسكري: «الحرب تعني الخسائر... والخسائر تعني حداداً وأيتاماً»، ولكن «معسكر أوشفيتز بديل غير مقبول».⁽¹³⁾ وما

كانت هاتان الملاحظتان سوى غيض من فيض ملاحظات بيغن الكثيرة التي تعزف على الوتر نفسه. لقد قارن إطلاق صواريخ الكاتيوشا على شمال إسرائيل باضطهاد اليهود وأبنائهم من قبل النازيين؛ وشبّه منظمة التحرير الفلسطينية بالفستابو؛ وساوى بين القرار النازي بقتل كلّ يهودي يُقبَض عليه وأعمال منظمة التحرير الفلسطينية في الشرق الأوسط في تلك الأيام: «ثمّة مقولة في الشرق الأوسط هذه الأيام: ما من يهودي بريء، ويجب أن يموت اليهود جميعاً».⁽¹⁴⁾

كانت المحرقة مهيمنة على شعور بيغن بشدّة، حتى أنّه عدّها طوال مسيرته البوصلة التي تُرشِد إسرائيل إلى الطريق الصحيح.⁽¹⁵⁾ ولكنّ كلماته في يونيو عام 1982م تجاوزت حتى خطابه المعهود؛ إذ أعاد بيغن إحياء الصدمة المختارة لدى الشعب اليهودي، وهي ممارسة يلجأ إليها القادة في أوقات التهديدات الأمنية.⁽¹⁶⁾ وعندما يستحضر القادة الصدمة المختارة في الحياة المعاصرة، فإنّهم يولّدون إحساساً بخطر مستمر مباشر مُحدّق بالجماعة، يفاقم كثيراً المخاوف الوجودية. ومن المعروف أنّ بعث المخاوف مجدداً على هذا النحو ممكن عن طريق انهيار الزمن، وهو شكل متطرف من الضباية النموذجية التي توجد لها الذاكرة الجمعية في الصلات الشعورية واللاشعورية بين صدمة سابقة وتهديد حالي.⁽¹⁷⁾

كان بيغن، وهو نفسه أحد الناجين من المحرقة، أسير صوره عن الماضي، التي استخدمها في الوقت نفسه لدعم قيادته وقراراته. وكان أحياناً يعتقد أنّه يحارب هتلر فعلياً: «أشعر أنّي رئيس وزراء مفوض بقيادة جيش مقدم يواجه برلين، حيث يختبئ هتلر وأتباعه بين المدنيين الأبرياء في سرداب عميق تحت الأرض».⁽¹⁸⁾ كتب بيغن هذه الكلمات في رسالة رسمية موجّهة إلى رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بعد شهرين من احتجاج الكاتب الإسرائيلي المشهور عاموس أوز على انهيار الزمن هذا تحديداً، مذكراً رئيس الوزراء أنّ «هتلر ليس مختبئاً في النبطية أو صيدا أو بيروت، وأنّه مات واحترق».⁽¹⁹⁾ كان ذلك الصوت صوت أقلية في الجمهور الإسرائيلي قاومت الاستحضار الوحشي للمحرقة. وحاول أوز إزالة انهيار الزمن وفضح منطق بيغن المناور، ولكن من دون جدوى. وفي ضوء مقارنات من هذا القبيل، لم يعد ثمّة متسع لضبط النفس أو الحلول السياسية. وفعلاً، فقد توحّدت أكثرية الجمهور اليهودي الإسرائيلي من مختلف الأطياف السياسية خلف قرار رئيس الوزراء القاضي بالرد على التوتر باستخدام القوة العسكرية الجبارة.⁽²⁰⁾

وفي واقع الأمر، قد تغدو الذاكرة الجمعية سلاحاً ذا حدين. فعند الفشل في تأمين إجماع بشأن أهداف تُعدّ مشروعة ضد جماعة «الأغيار»، تغدو الذاكرة الجمعية عامل تقسيم أكثر من كونها عاملاً يعزز تماسك جماعة «نحن». ومن المثير للسخرية أنّ بيغن نفسه وقع ضحية استخدام أتباعه الذاكرة الجمعية ضد قرار الانسحاب من صحراء سيناء بموجب بنود اتفاقية السلام مع مصر، التي وقّعها بنفسه قبل بضعة أشهر من حرب لبنان عام 1982م. ومع أنّ المعارضة أتت من مجموعة صغيرة متطرفة، فإنّها تحدّت قيادة بيغن على نحوٍ أصابه بالصدمة.⁽²¹⁾ ولكنّه استعاد دعم أتباعه الكامل بعد بضعة أشهر، ليصبح من جديد سيد الذاكرة الجمعية، ويستخدمها في تبرير الذهاب إلى الحرب عبر الحدود الشمالية.

القادة واستخدام الذاكرة الجمعية إستراتيجياً

للدفع نحو التسوية

ترمي التسوية إلى إقامة علاقات سلام طويلة الأجل بين الجماعات التي اشتركت في صراعات عنيفة متواصلة. وتُعدّ التسوية تنويجاً لاتفاق حيال قضايا اجتماعية سياسية.⁽²²⁾ ولا بُدّ من مرحلة تمهيدية، قبل أن تسمح المجتمعات لقادتها بالالتزام بأيّ اتفاقية من هذا القبيل. وهي مرحلة تُسهّم في تهيئة المجتمعات لخيار التنازلات من دون السماح لأشباح الماضي المؤلم بإعاقة التسوية المحتملة. تؤدي الذاكرة الجمعية في هذه المرحلة التمهيدية دوراً رئيساً. وفي ضوء تأثيرها الكبير في إبقاء جذوة الصراعات مشتعلة، أو حتى تأجيجها مثلما أوضحنا آنفاً، سنبيّن لاحقاً كيف يستطيع القادة استحضار الذاكرة الجمعية لتخدم الهدف المعاكس، وتحشد الدعم للتسوية.

اضطر إسحاق رابين، بعد أن قرّر التفاوض مع الفلسطينيين على اتفاقية السلام عام 1993م، إلى إقناع الجمهور الإسرائيلي بأنّ رسم صورة مغايرة للعدو السابق أمر ممكن. واضطر، إضافة إلى ذلك، إلى مواجهة مخاوف إسرائيل الوجودية، التي زاد من حدتها الوجود المخيم للمحرقة في الذاكرة الجمعية الإسرائيلية. وقد لجأ رابين إلى استخدام إستراتيجية ثلاثية الأجزاء: احتواء ذكريات المحرقة الرهيبة، والتركيز على الذاكرة الجمعية للصراع بحدّ ذاته، وإثارة التعاطف مع معاناة الأعداء السابقين، ومن ثمّ إيجاد طبقة من الذاكرة الجمعية يستطيع المجتمعان تقاسمها.

وعلى النقيض من تفسير بيغن للمحرقة، الذي يقول إنها دليل دامغ على ضرورة الفصل والاعتماد على تعزيز القوة العسكرية بصورة دائمة، فقد تبني رايبين وجهة نظر الأمة الواثقة بنفسها التي يمكنها أن تختار توجيه مصيرها إلى مستقبل مسالم آمن، وعدّ المحرقة ذكرى مؤلمة لا شأن للأحداث الحاضرة بها. كان رايبين مؤمناً بالسيكولوجيا الوطنية للمحرقة، وشديد التأثر بها.⁽²³⁾ فهو أيضاً يؤمن بأن الفلسطينيين اضهدوا اليهود لمجرد أنهم يهود، مثلما اضطهدهم أعداؤهم السابقون. لكن رايبين، وعلى النقيض من بيغن،⁽²⁴⁾ لم يكن أسير الماضي المرعب، فأمن بضرورة ألا يحفظ التاريخ انطباعاً ذاتياً لشعب تحت الحصار.⁽²⁵⁾ وهذه سمة سائدة في التفكير الإسرائيلي. وعلى نحو ما قال رايبين أمام الكنيست: «إن قرار تحرير أنفسنا من إحساس الانعزال الذي سيطر علينا زهاء نصف قرن تقريباً عائد إلينا نحن».⁽²⁷⁾

ركّز رايبين في أكثر خطابه ما بين عامي 1993م، و1995م على أحدث طبقة من الذاكرة الجمعية الإسرائيلية: ذاكرة التجدد الوطني والصراع مع الفلسطينيين الذي كان جزءاً رئيساً من تاريخ إسرائيل منذ تأسيسها. وعلى النقيض من ذاكرة المحرقة المحبطة، تمكّن رايبين، اعتماداً على هذا الجزء من التاريخ، من التركيز على نفقات الحرب، وعلى حرية اتخاذ القرار بإنهاءها أيضاً. وزيادة على ذلك، فقد أتاح له استحضار آلام الحرب بصفته موضوعاً رئيساً في الذاكرة الجمعية بزيادة التعاطف مع الآلام المماثلة التي يعانيها الفلسطينيون، وبإرساء أساس لتطلعات مشتركة في إنهاء المأساة، ومن ثمّ الصراع.

أظهرت الدراسات المتعلقة بالمناطق التي اندلعت فيها الحروب، أنّ التعاطف مهم وعظيم الأثر في عملية التسوية؛ نظراً إلى ما يتمتع به من قدرة على رسم صورة مألوفة أقل تهديداً للعدو السابق.⁽²⁸⁾ وكان التشجيع على مشاعر من هذا القبيل تجاه الفلسطينيين صعباً – إلى حدّ كبير – على شخص قضى معظم سني عمره في محاربتهم، ولم يُظهر قطّ تعاطفاً معهم، ولا سيما في أثناء الانتفاضة الأولى (1987م – 1990م). ولكن رايبين كان معروفاً بحساسيته الشديدة تجاه فقدان الجنود ومعاناتهم مهما كانوا. ولعلّ هذه الحساسية عزّزت استحضاره الفريد للذاكرة الجمعية، الذي عبّر عنه أول مرّة قبل خمسة وعشرين عاماً في ذروة مجده إبان توليه منصب رئيس أركان الجيش الإسرائيلي المنتصر في حرب حزيران عام 1967م. ففي خطاب النصر، وجد رايبين أنّ زيادة التعاطف مع معاناة العدو ضرورية إلى جانب الشعور بالآلام التي قاساها

جنوده: «لم يشاهد الرجال على الجبهات عظمة النصر بأعينهم المجردة فحسب، بل شاهدوا نفقاته الباهظة، ورأوا بأم أعينهم رفاقهم يسقطون بجانبهم مضرجين بالدماء أيضاً. وأنا أعرف أنّ الثمن الباهظ الذي دفعه العدو قد أثار مشاعر كثير من رجالنا».⁽²⁹⁾ كانت هذه الكلمات كلمات شجاعة بصورة استثنائية، في وقت كانت فيه إسرائيل لا تزال في حالة حداد على قتلها.

وبوجه عام، تطوّر الجماعات المتحاربة أنواعاً منفصلة متضاربة من الذاكرة حيال الصراع، وتكرر قصة العدو التاريخية، وقد يفضي ذلك إلى نشوب مزيد من الصراعات.⁽³⁰⁾ لذا، كانت محاولة رابين إيجاد طبقة مشتركة متعاطفة من الذاكرة الجمعية عملاً استباقياً، قد يغيّر الصورة النمطية لجماعة «الأغيار» بوصفها تهديداً صرفاً. واطب رابين على تقديم وجهة نظره التي تتحدث عن الألم المشترك، حتى عندما تحدّث عن أقدم قيم الشجاعة الإسرائيلية ومثلها، وحتى في أحلك ظروف الصراع. وفي الذكرى العشرين لحرب أكتوبر عام 1973م؛ أكثر الحروب إيلاماً وبطولة في تاريخ إسرائيل، تجنّب رابين الخطاب المألوف عن البطولة والتضحية بالنفس، مشدداً، عوضاً عن ذلك، على عبء محدودية القوة العسكرية، وإمكانية إيجاد الحلول السياسية، وهي دروس اعتقد أنّ إسرائيل وأعداءها قد تعلّموها.⁽³¹⁾ بعد ذلك، وفي خضم الهجمات الإرهابية الضخمة ضد الإسرائيليين عام 1994م، والاتهامات المتصاعدة الموجهة إليه بوصفه مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن موت عشرات الإسرائيليين، وعن تدهور الأوضاع الأمنية منذ توقيع اتفاقيات أوسلو؛ واصل رابين حديثه عن ألم الفلسطينيين ومعاناتهم التي تعادل معاناة الإسرائيليين. وعرض أمام الكنيسة تفاصيل عن مئات القتلى والجرحى من الطرفين خلال أعوام الانتفاضة، ولم يتردد في ذكر آلام الفلسطينيين وحياتهم الشاقة تحت نير الحكم الإسرائيلي.⁽³²⁾

لقد أثبت اغتيال رابين عام 1995م – بوضوح شديد – عجز هذه الاستراتيجية عن طرد جميع أشباح الصدمة اليهودية المختارة المخيفة، التي استحضرها خصومه بكثرة.⁽³³⁾ وحفلت الصحافة الإسرائيلية عام 1994م، و 1995م ببيانات من سياسيين يهدفون إلى إحباط التسوية مع الفلسطينيين وتحدي قيادة رابين. فقد واطبوا على تصوير الاتفاقيات على نحو يوحي بأنها ستُفضي إلى محرقة جديدة، ونعتوا رابين نفسه بالشیطان النازي. وأطلقوا أيضاً اسم «حدود أوسشويتز» بصورة منهجية على حدود إسرائيل المقترحة بموجب اتفاقيات أوسلو، قائلين: «إنّ رابين كان يدفع إسرائيل نحوها».⁽³⁴⁾ ولم تشهد إسرائيل قطّ تحريضاً بمثل هذه الشدة يلوّح مهدداً

بذاكرة المحرقة بوصفه سلاحاً مدمراً. وفي النهاية، أوجدت هذه الدوافع تبريراً أخلاقياً لاغتيال رئيس الوزراء. ⁽³⁵⁾ يُثبت هذا التطور قوة الذاكرة الجمعية الهائلة في إثارة المخاوف ومشاعر النعمة والكراهية. وغالباً ما يكون القادة أصحاب المحاكمات المنطقية في وضع لا يُحسدون عليه قطّ عندما يتنافسون مع رموز عاطفية. ⁽³⁶⁾ هذا من دون أن ننسى القادة الذين يحاولون استخدام الذاكرة الجمعية لتحقيق الهدف المضاد، وتعبئة الدعم لترك الماضي المؤلم خلفهم، والعمل من أجل التسوية.

لكن إرث رابين لم يُدفن معه؛ إذ دعمت الأكثرية الشعبية عملية السلام، وقبلت التسوية على صعيد الأراضي بعد لأي. لقد اغتيل رابين على يدي متشدّد، لكنّ محاولات إيقاف عملية السلام باستحضار ذكرى المحرقة مُنيت بالفشل. ولا يثبت هذا عظمة قيادة رئيس الوزراء رابين فحسب، بل قدرة إستراتيجيته على الاستمرار أيضاً.

إضافة إلى ذلك، أسّس الإسرائيليون والفلسطينيون في الأعوام الأخيرة مجموعات تهدف إلى تقاسم الذاكرة الجمعية للألم والفاجعة، واستخدامها من أجل تحقيق التسوية. وأسّس الآباء الذين فقدوا أبناءهم من الطرفين منتدى العائلات الثكلى الداعم للسلام والمصالحة والتسامح. ⁽³⁷⁾ وأسّس المحاربون القدماء الفلسطينيون والإسرائيليون حركة «مقاتلون من أجل السلام»، وهي حركة تسعى لإيقاف دائرة العنف عن طريق رفع وعي المجتمعين بآمال المجتمع الآخر ومخاوفه ومعاناته. ⁽³⁸⁾ حيث تزعم كلٌّ من المجموعتين أداء دور في قيادة الجماعات المتباينة، وهما تتوليان مهمة نشر أفكار شبيهة بأفكار رئيس الوزراء رابين. لكنّهما تتقدّمان عليها خطوة إضافية؛ إذ تصنعان من صدمات الماضي وآلامه، التي سبّبها كلّ طرف للآخر، رافعة لإنشاء خط انطلاق جديد للعلاقة بين الجماعتين المتصارعتين. وزيادة على ذلك، تتعامل المجموعتان مع صدمات الماضي بوصفها مزايا مؤثرة بما فيه الكفاية لتصبح عنصراً إضافياً من الهوية المشتركة مع جماعة «الأغيار». ويساعد الاتكاء على صدمات الماضي في بناء هوية عليا جامعة لضحايا الصراع، وهي هوية شاملة تضاف إلى الهويات المنفصلة، وحتى المتعارضة، للجماعتين مثلما هو حال الإسرائيليون والفلسطينيين.

يُعَدّ التعاطف موضوعاً رئيساً في استخدام الذاكرة الجمعية على نحوٍ إيجابي. وقد يضيف الألم المشترك على الآخر وجهاً مألوفاً جديراً بالتعاطف، ثمّ يغيّر أنماط الموقف الشخصي

الأساسية المتبادلة بين أعضاء الجماعتين، ولاحقاً بين المجتمعين.⁽³⁹⁾ ولا تسعى هاتان المجموعتان إلى مجرد الحد من استخدام الأحداث المؤلمة في مفاصلة الصراع فحسب، بل تسعيان أيضاً إلى تحويلها إلى رمز فاعل قد يُفضي إلى التسوية، عوضاً عن كونها قصة تهديد وانتقام. حيث تشبه وجهة النظر هذه نظرية بيتنسكي عن محبة الآخر (allophilia)؛ أي إيجاد المواقف الإيجابية تجاه الآخر.⁽⁴⁰⁾ ويرى بيتنسكي أن تخفيض منسوب الكراهية أو إيجاد التسامح ليس كافياً لمنع تدهور علاقات الجماعات المتباينة في أثناء أزمة ما، وأنه يجب التشجيع على محبة الآخر بصورة مستقلة؛ وذلك لتخفيض منسوب الكراهية، والتشجيع على علاقات إيجابية بين الجماعات المتباينة في الوقت نفسه. ختاماً، يُظهر بروز الجماعات الإسرائيلية الفلسطينية أن استحضار الذاكرة الجمعية ليس حكراً على القادة السياسيين الرسميين فقط، بل إن القادة الشعبيين العاديين قادرون على القيام بذلك أيضاً، حيث يؤدي استخدامهم الإيجابي للذاكرة الجمعية دور أداة قيادية قادرة على تحرير المجتمعات من عبودية العداوة المتبادلة.

خلاصة

يُظهر هذا الفصل إمكانية استخدام الذاكرة الجمعية في تحقيق التسوية على الرغم من ندرة حدوث ذلك، ويُقدّم المزايا الرئيسة لهذا الاستخدام.

إنّ الذاكرة الجمعية، ولا سيما الطبقة التي ترتبط بماضٍ مؤلم، مصدر فاعل في تناول اليد لتعزيز التماسك الاجتماعي والقيادة. وهي (الذاكرة الجمعية) فاعلة على نحو خاص لدى الجماعات المنخرطة في صراعات متواصلة؛ لأنّ الرموز التي تُنتجها مرتبطة بجو الخوف والكراهية الذي تعيشه هذه الجماعات. لذا، يستحضر القادة الذاكرة الجمعية على نحوٍ يسهم في تأجيج الصراع مع جماعة «الأغيار» في أكثر الأحيان.

لكنّ هذه الدراسة تُظهر وجود بديل يتمثل في استحضار الذاكرة الجمعية خدمة للتسوية. وهذا البديل أكثر صعوبة، ويُرجّح أنه سيضع القادة في مواجهة معارضة عنيفة وقوية من جمهور غارق في ماضيه المؤلم.

أمّا السمة المركزية في استخدام الذاكرة الجمعية إيجابياً فتتمثل في مراعاة طبقات الذاكرة المختلفة، والتركيز على طبقة الصراع نفسه، مع إبقاء الألم الذي سببته صدمة الجماعة

المختارة منفصلاً عن الأحداث الحالية. وفي هذه الطبقة من الصراع، يجري التركيز على نفقات الحرب التي يتكبدها الطرفان بوصفها جزءاً يمكن تقاسمه مع جماعة «الأغيار»، ويسمح بالتعاطف مع آلامها. ومن شأن الحزن المشترك هذا أن يعزز التطلعات المشتركة بهدف إنهاء الحروب.

أضف إلى ذلك أن هذه الطبقة المشتركة قد تُسهّل القيام بخطوة جريئة، تتمثل في الاعتماد على صدمات الماضي بوصفها أساساً لإنشاء هوية مشتركة لضحايا الصراع، عوضاً عن استخدامها في إثارة القلق والفصل. وهي هوية عليا جامعة تشمل هويتي الجماعتين المنفصلتين. وتحول هذه العملية نتائج العنف الدموية التي أنزلها كل مجتمع بالمجتمع الآخر، إلى خط انطلاق جديد لعلاقة تتسم بالتعاطف والتفهم بين جماعة «نحن» وجماعة «الأغيار».

ووفقاً لما سبق، تشير السمات المبينة في دراسة الحالة الإسرائيلية كيف يمكن تسخير الذاكرة الجمعية لتحقيق أهداف سلمية بوساطة قيادة الجماعات المتباينة في صراعات أخرى. وما دامت هذه الرؤية لاستخدام الذاكرة الجمعية بصورة إيجابية قد ولدت بالرغم من وطأة الصدمة اليهودية المختارة التي اتسمت بشدتها وطغيانها، وعلى الرغم من الألم الشديد المتواصل الذي أنزلته كل من المجتمعين بالآخر؛ فإن ذلك يعزز الثقة بإمكانية استخدام الذاكرة الجمعية في خدمة السلام.

Notes

ملحوظة من الكاتب: يتقدم الكاتب بالشكر إلى تود بيتنسكي، وإلى ثلاثة مراجعين مُغفلين على اقتراحاتهم وتوصياتهم البناءة والمفيدة، وإلى يالي حشاش على المساعدة البحثية الممتازة.

- (1) Maurice Halbwachs, *On Collective Memory* (Chicago: University of Chicago Press, 1992).
- (2) Barry Schwartz, "The Social Context of Commemoration: A Study in Collective Memory," *Social Forces* 61, no. 2 (1982): 374–402.
- (3) Dominick La Capra, *Writing History, Writing Trauma* (Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press, 2001), chapter 2.
- (4) Todd L. Pittinsky and Stefanie Simon, "Intergroup Leadership," *Leadership Quarterly* 18, no. 6 (2007): 586–605; and Mari Fitzduff, "Ten Things Leaders Ought to Know— and Do—About Conflicts and War," in *Leadership Is Global*, ed. W. Link, T. Corral, and M. Gerzon (Tokyo: Shinnyo-en Founda—

- tion, 2007), 87–110.
- (5) Stuart J. Kaufman, “Symbolic Politics or Rational Choice? Testing Theories of Extreme Ethnic Violence,” *International Security* 30, no. 4 (2006): 45–86.
 - (6) See Yael Zerubavel, *Recovered Roots, Collective Memory and the Remaking of Israel National Tradition* (Chicago: Chicago University Press, 1995); Anita Shapira, *Land and Power: The Zionist Resort to Force, 1881–1948*, trans. William Templer (New York: Oxford University Press, 1992); Idith Zertal, *Israel’s Holocaust and the Politics of Nationhood* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2005); and Irit Keynan, “Re’i Adama: Patterns of Coping with the Loss of Soldiers in Israel” (Final Thesis, National Defense College, 1996) (Hebrew).
 - (7) Knesset is the Israeli parliament. All the deliberations and speeches can be found in the Knesset archives and online: <http://www.knesset.gov.il>. Collective Memory and Intergroup Leadership 229
 - (8) All quotations, from all sources, were translated from Hebrew by the author of this chapter.
 - (9) Vamik D. Volkan, “Large–Group Identity and Chosen Trauma,” *Psychoanalysis Downunder* 6 (2005), http://www.pschoanalysis.asn.au/downunder/backissues/6/427/large_group_vv.
 - (10) Irit Keynan, *Holocaust Survivors and the Emissaries from Eretz–Israel: Displaced Persons Camps in Germany 1945–1948* (Tel Aviv: Am Oved, 1996) (Hebrew).
 - (11) Daniel Bar–Tal, *Living with the Conflict: Socio–psychological Analysis of the Jewish Society in Israel* (Jerusalem: Carmel, 2007) (Hebrew); Zertal, *Israel’s Holocaust and the Politics of Nationhood*.
 - (12) Cabinet meeting, June 5, 1982, cited by Aryeh Naor, *Government at War: How the Israeli Government Functioned during the Lebanon War (1982)* (Tel Aviv: Yedioth Aharonoth Press, 1986), 47 (Hebrew).
 - (13) Cabinet meeting, June 6, 1982, cited by Ofer Grosbard, *Menachem Begin: Portrait of a Leader* (Tel Aviv: Resling, 2006) (Hebrew), 273.
 - (14) Menachem Begin speaking at the 95th session of 10th Knesset, June 8, 1982, <http://www.knesset.gov.il>.
 - (15) Yehiam Weitz, “Menachem Begin and the Holocaust” (paper presented at a seminar on Begin’s heritage to mark the tenth anniversary of his death, Haifa, Israel, University of Haifa, March 20, 2002) (Hebrew).
 - (16) Volkan, “Large–Group Identity and Chosen Trauma”; Stuart Kaufman, *Modern Hatreds: The Symbolic Politics of Ethnic War* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001).

- (17) Volkan, "Large—Group Identity and Chosen Trauma."
- (18) Letter from Begin to President Ronald Reagan, *Jerusalem Post*, August 4, 1982.
- (19) Amos Oz, "An Open Letter to the Prime Minister," *Yedioth Aharonoth*, June 22, 1982.
- (20) See, for example, the editorial column in *Yedioth Aharonoth*, Israel's largest newspaper, on June 6, 1982, which in essence said, "Now there is no opposition . . . now we are all one people in army uniform."
- (21) Prime Minister Begin speaking at the 65th session of the 10th Knesset, March 2, 1982, <http://www.knesset.gov.il>.
- (22) Bar—Tal, *Living with the Conflict*.
- (23) Yitzhak Rabin speaking to the Knesset to mark fifty years of the Palmach, October 8, 1991, <http://www.knesset.gov.il>.
- (24) Yitzhak Rabin speaking at the 129th session of the 13th Knesset, September 21, 1993, <http://www.knesset.gov.il>.
- (25) Speech at Sachsenhausen concentration camp, September 16, 1992, http://www.rabincenter.org.il/education/kits/gvulot_9years/marachai—shieur/Pages/default.aspx.
- (26) Shapira, *Land and Power*; Zertal, *Israel's Holocaust and the Politics of Nationhood*.
- (27) 129th session of the 13th Knesset, September 21, 1993, <http://www.knesset.gov.il>.
- (28) Jody Halpern and Harvey M. Weinstein, "Rehumanizing the Other: Empathy and Reconciliation," *Human Rights Quarterly* 26, no. 3 (2004): 561–583.
- (29) The full speech can be found on the Knesset Web site: http://www.knesset.gov.il/rabin/heb/Rab_Bio.htm.
- (30) Robert I. Rotberg, "Building Legitimacy Through Narrative," in *Israeli and Palestinian Narratives of Conflict*, ed. Robert I. Rotberg (Bloomington: Indiana University Press, 2005), vii; Elazar Barkan, "History on the Line, Engaging History: Managing Conflict and Reconciliation," *History Workshop Journal* 59, no. 1 (2005): 229–236.
- (31) Yitzhak Rabin speaking at the 129th session of the 13th Knesset, September 21, 1993, <http://www.knesset.gov.il>.
- (32) 204th session of the 13th Knesset, April 18, 1994, the government's announcement about the security and political situation, Yitzhak Rabin's speech, <http://www.knesset.gov.il>.
- (33) Michael Karpin and Ina Friedman, *Murder in the Name of God: The Plot to*

Kill Yitzhak Rabin (Tel Aviv: Metropolitan Books, 1999) (Hebrew). 230 Cases in Context

- (34) Knesset member Rehavam Zeevi, January 1994, cited in Ha'ir Newspaper, November 10, 1995.
- (35) Aryeh Nadler, "Incitement and Assassination," in Assassination: The Murder of Rabin and Political Assassinations in the Middle East, ed. Charles S. Liebman (Tel Aviv: Yitzhak Rabin Center for Israel Studies and Am Oved, 1998), 35–48 (Hebrew).
- (36) Kaufman, "Symbolic Politics or Rational Choice?"
- (37) On the forum, its aims, and activities, see <http://www.theparentscircle.org>.
- (38) On the movement, its aims, and activities, see <http://www.combatantsforpeace.org/default.asp?Ing=eng>.
- (39) Halpern and Weinstein, "Rehumanizing the Other."
- (40) Todd L. Pittinsky, "Allophilia and Intergroup Leadership," in Building Leadership Bridges 2005: Emergent Models of Global Leadership, ed. Nancy S. Huber and Mark C. Walker (College Park, MD: International Leadership Association, 2005) 34–49. Pittinsky derives the term from the Greek word meaning "liking, or love of, the other."



الفصل السابع عشر

قيادة معتقدات متباينة التقريب بين الجماعات الدينية

إيبوباتل

إنترفيث يوث كور

أبريل كونز

إنترفيث يوث كور

نواه سيلفرمان

إنترفيث يوث كور

تغدو القيادة الفاعلة التي تشجّع على إقامة علاقات إيجابية بين الجماعات المتباينة حاجة ملحة، لا سيّما حين تعرّف الجماعات نفسها وفقاً لخطوط دينية. ويشهد التاريخ الإنساني والأحداث المعاصرة على عنف الصراع بين الجماعات الدينية المقسّمة وفقاً لهويات دينية؛ وذلك نظراً إلى طبيعة الحافز الديني.⁽¹⁾ ولكنّ التاريخ الحديث يُثبِت أيضاً أنّ الحافز الديني هو مصدر هائل لتحسين ديناميات الجماعات المتباينة ومعالجة الأمراض الاجتماعية. وتواجه الإنسانية سؤالاً مهماً في حقبة من التديّن المتزايد والاتصال المتكرّر المكثّف بين أناس ينتمون إلى خلفيات متنوعة.⁽²⁾ فهل سيُعرف عصرنا بعصر صراع الحضارات، أم أنّنا سنجد سُبُلًا للعيش

معاً بسلام، كي نُنشئ من تفاعلاتنا المجتمع الأثير الذي وصفه مارتن لوثر كينغ جونيور في محاضرة نوبل 1964\$

هنا تكمن مشكلة البشرية الكبيرة الجديدة. لقد ورثنا منزلاً كبيراً، «منزلاً عالمياً» عظيماً ينبغي أن نعيش فيه معاً (سوداً وبيضاً، شرقيين وغربيين، مسيحيين ويهوداً، كاثوليكين وبروتستانتين، مسلمين وهندوس)، بوصفنا عائلة منقسمة إلى حد كبير على صعيد الأفكار والثقافة والاهتمامات. ولما كان أحدنا لا يمكنه قطّ العيش من دون الآخر؛ فإنه ينبغي أن نتعلم، بطريقة أو بأخرى، العيش معاً في هذا العالم الرحب.⁽³⁾

سنستكشف في هذا الفصل دور القيادة في تحديد مستقبلنا، وإن كان سيُقهر على أيدي مَنْ يُقسّمون ويدمرون على أساس الاختلاف الديني، أم أنه سيُبنى على أيدي الذين سيحدثون توازناً من التعاون والاحترام المتبادلين. ونبدأ أولاً بتصنيف هذا الخيار من زاوية ما نسميه خط المعتقد، ومن ثمّ نستخدم ذلك الانقسام الثنائي للتعبير بوضوح عن رؤية وإطار عمل لعلاقات إيجابية بين معتقدات متباينة ندعوها التعددية. ونخوض بعد ذلك في المزايا المشتركة بين إطار عملنا هذا ومنهجيات نظرية مختلفة تناولت قيادة الجماعات المتباينة، مستشهدين بعمل جيسيكاستيرن عن دور القادة المركزي في الحركات الشمولية الدينية، وإمكانية أن يؤديوا أيضاً دوراً حاسماً في بناء التعددية الدينية. وفي نهاية المطاف، واعتماداً على مجمل خبرتنا التي تمتد زهاء عشرين عاماً من العمل على بناء حركة معتقدات متباينة بوساطة منظمّتنا؛ إنترفايث يوث كور (Interfaith Youth Core)، فإننا نحدّد كفايات ثلاث، نعتقد أنها تصنع قادة ناجحين لشباب من ذوي المعتقدات الدينية المتباينة.

خط المعتقد: الشموليون والتعدديون

هيمن العنف الديني في سائر أرجاء العالم على أخبار الأعوام الأولى من القرن الحادي والعشرين: المسيحيون الأرثوذكس والمسلمون في يوغوسلافيا السابقة؛ اليهود والمسلمون في إسرائيل والأراضي الفلسطينية؛ الهندوس والمسلمون في الهند وباكستان؛ الهندوس والبوذيون في سريلانكا؛ المسيحيون والمسلمون في نيجيريا؛ وتطول اللائحة. واجتاحت الصحف ونشرات الأخبار وأكثر الكتب مبيعاً في الغرب موجة حديثة من المشاعر المعادية للأديان بوصفها ردة فعل على هذه الظاهرة، تقول: «إن الدين يسمّم كل شيء».⁽⁴⁾ وهذه التركيبة خطيرة بوضوح؛ لأنها

تحدّ من فهم الأجيال الناشئة للهوية الدينية، وتضعهم أمام خيارين اثنين: نبذ الهوية الدينية، أو التمسك بها، ليجدوا أنفسهم حتماً في صراع مع الذين يعتقدون معتقداً مغايراً.

إنّ استجابة الشباب لهذا الخيار الزائف تحمل في طياتها تبعات هائلة. لسبب واحد؛ فالشباب، في أغلب الأحيان، هم الذين يخوضون المعارك، ويقتلون ويُقتلون في الصراعات الدينية في العالم. ويفسّر هذا جزئياً أنّ أكثر مجتمعات المناطق حساسية في العالم على الصعيد الديني، هي مجتمعات شابة على نحوٍ مذهل؛ إذ لم يبلغ نحو 75% من سكان الهند، الذين يربو عددهم على المليار نسمة، الخامسة والعشرين بعد؛ وتقل أعمار 85% من سكان الأراضي الفلسطينية عن ثلاثة وثلاثين عاماً؛ ويبلغ متوسط أعمار سكان العراق تسعة عشر عاماً ونصفاً. ومع ذلك، فإنّ حفز هؤلاء الشباب إلى وضع همومهم الشبابية جانباً، وارتداء الأحزمة الناسفة، يحتاج إلى قوى إضافية. ويقتصر تركيز المتدينين المتطرفين على تجنيد الشباب؛ لأنّهم يرون فيهم ناراً يمكن إزكاؤها وتحويلها إلى جرائم جماعية.⁽⁵⁾ وتضع هذه الظواهر المترابطة الشباب أمام مفترق طرق لأحد التحديات المركزية التي تواجهنا في العصر الحالي.

كتب المفكّر والكاتب الإفريقي الأمريكي دبليو إي بي دو بويس قبل قرن مضى، قائلاً: «إنّ مشكلة القرن العشرين هي مشكلة خط اللون».⁽⁶⁾ وإنّه لمن المخجل أنّ خط اللون لا يزال موجوداً. ومع ذلك، فقد ظهرت في مطلع القرن الحادي والعشرين الهوية الدينية، وهي أيضاً شديدة البروز ومسببة للخلاف، بصفتها تحدياً جديداً، أي خطّ فصلٍ جديداً، صاغ مسبقاً، وسيبقى، يصوغ العلاقات الإنسانية، وربّما يهيمن على القرن القادم.

ومع ذلك، لا نعتقد أنّ خط المعتقد يقسم الناس الذين ينتمون إلى هويات دينية مختلفة: اليهودي عن الوثني، والمسلم عن الهندوسي، والكاثوليكي عن البروتستانت، أو العلماني عن المتدين. في الواقع، يكمن التقسيم الأكثر بروزاً بين التعدّدين المتدينين، الذين يسعون جاهدين إلى بناء جسور من الاحترام والتعاون بين الجماعات التي تحمل معتقدات متباينة، والشموليين المتدينين الذين يسعون – من دون هوادة – إلى تدمير مَنْ يعتقدون معتقداً مختلفاً.

الشموليون المتدينون هم الذين يعتقدون: (أ) أنّ طريقة حياتهم وعقيدتهم وانتماءهم هي الطريقة الشرعية الوحيدة في العالم، و (ب) يسعون إلى إدانة كلّ مَنْ يخالفهم وكرهه وقتله، أو

تحويله إلى معتقدتهم. وينطوي التعريف بشقيه، المعتقد والعمل، على المقدار ذاته من الأهمية؛ فلا يؤسس أحدهما شمولية من دون الآخر. ومن ثمّ، فليست النظرية الدينية أو السياسية وحدها هي ما يميّز شمولية أسامة بن لادن، أو الحاخام مئير كاهان، أو إيريك رودولف، مثلاً، إنّما استعدادهم للتعامل بعنف – وغالباً بعدائية – مع الذين لا ينسجمون مع رؤيتهم الكونية.

وفي واقع الأمر، يمكننا أن نستمد إدراكنا المفاهيمي للتعددية الدينية من الأعمال الرائدة للفيلسوف في العلوم السياسية مايكل والزر، ومن أعمال ديانا إيك الباحثة في هارفارد ومؤسسة مشروع التعددية. ويرى والزر أنّ التحدي الذي يواجهه المجتمع المتنوع يكمن في تقبّل اختلافاته بمحبة والحفاظ على حياة مشتركة معاً.⁽⁷⁾ وتقول إيك: إنّ التعددية ليست مجرد أناس من مشارب مختلفة يعيشون في أحياء متجاورة، بل تتخطى ذلك إلى المشاركة المفعمة بالحيوية مع التنوع، عن طريق «السعي النشط للتفهم عبر خطوط الاختلاف». ولا ينبغي لسعي من هذا القبيل أن يؤدي إلى الاعتقاد أن الأمور المختلفة صحيحة وحقّة بالنسبة إلى أشخاص مختلفين وفي أوقات مختلفة، بل تقبّل وجهة النظر الذاتية تجاه الآخرين، الذي يستدعي منّا التمسك «بأعمق اختلافاتنا... بوساطة علاقة بالآخر، لا بمعزل عنه».⁽⁸⁾

ندرك من إيك ووالزر أنّ التعددية هي شكل من أشكال التعاون الاستباقي الذي يؤكّد هوية الجماعات المكوّنة للمجتمع، مع تأكيده على أنّ ازدهار كلّ من هذه المكوّنات يعتمد على ازدهار المجمع. وبذلك، يمكن افتراض أنّ التعددية تتألف من مكوّنات ثلاثة، هي:

1. احترام الهويات (الدينية وغيرها) للجماعات المختلفة.
2. العلاقات الإيجابية بين المجتمعات كلّها.
3. علاقات الشراكة الفاعلة التي تُعزّز المصلحة المشتركة لسائر الجماعات.

يشارك إطار عمل التعددية هذا مع مبادئ دراسة العلاقات الإيجابية بين الجماعات المتباينة في كثير من المزايا. ويعتمد بناء التعددية في أبسط أشكالها على تشجيع الاتصال بين جماعات «نحن» وجماعات «الأغيار». ومع ذلك، وكما يشير بيتسكي وسيمون، فقد «لاحظ الباحثون منذ زمن بعيد أنّ مجرد الاتصال غير كافٍ لتحسين العلاقات بين الجماعات».⁽⁹⁾ ومن الأهمية بمكان أن يركز الاتصال على مفهومين اثنين يسموان على جماعات «نحن» وعلى

جماعات «الأغيار»، هما: أهداف المصلحة المشتركة (المكوّن الثالث المذكور أعلاه)، واحترام الهوية (المكوّن الأول).

تُعَدُّ دراسة «كهف اللصوص» المشهورة، التي أجراها شريف وآخرون عام 1961م، من الأمثلة التي تبين قدرة أهداف المصلحة المشتركة على بناء علاقات إيجابية بين الجماعات الفرعية التي ساد بينها توتر سابقاً، وهذا ما يؤدي إلى هوية عليا جامعة. وفي هذه الحالة، قاد الباحثون مجموعتين من الفتيان في مجموعة من الأنشطة المصمّمة لزرع بذور الصراع، بجعل المجموعتين تتنافسان على موارد شحيحة. وقد حاول الباحثون بعد ذلك تخفيف التوتر باستخدام مجموعة من الأنشطة التي تعزّز المصلحة المشتركة، كالمشاركة الجماعية في سحب عربة من خندق، ليجدوا أنّ «حدة الصراع انخفضت عندما اضطرت المجموعتان إلى تحقيق هدف يتطلّب منهما العمل معاً (أي هدف أعلى). لقد قرّبت الأهداف العليا الجامعة بين جماعة «نحن» وجماعة «الأغيار»، وساعدت أعضاء الجماعة على إعادة تصنيف هويات مجموعتهم إلى هوية [عليا]».⁽¹⁰⁾

ومع أنّ دراسة «متنزه كهف اللصوص» أو تمديد نظرية الصراع الواقعية تُثبِت فاعلية استخدام أهداف المصلحة المشتركة العليا لتحسين العلاقات، فإنّ استخدام نموذج التعدّدية الذي نعرضه في هذا الفصل لا يسعى إلى إعادة تصنيف كاملة، تُعرّف عادة بالاستيعاب، لهويات الجماعات الفرعية (مثل: البوذية، والمسيحية، والهندوسية) إلى الهوية «التعدّدية» العليا الجامعة. وتختلف التعدّدية عن الاستيعاب؛ لأنّ التعدّدية تتطلّب احترام هويات الجماعات الفرعية (المكوّن الأول)، ومن ثمّ فهي أشبه بنموذج التمايز الثنائي بين الجماعات، الذي عرّفه هيوستون وبراون، وشرحه بيتنسكي وسيمون.

يُعَدُّ نموذج التمايز الثنائي بين الجماعات مثلاً على العلاقات الإيجابية بينها، يمكن بواسطته تعزيز الهوية العليا الجامعة مع الحفاظ على الهويات المميّزة للجماعات الفرعية. ويدعو [هذا] النموذج إلى احترام هويات الجماعات الفرعية المحتواة ضمن هوية عليا جامعة، بالمقدار نفسه الذي تُحترم فيه الهوية العليا الجامعة؛ بهدف التشجيع على إقامة علاقات إيجابية بين الجماعات... ووفقاً للنموذج، يمثّل الاعتراف بكلّ من الصلة بين الجماعات (أي هوية الجماعة العليا الجامعة) والاختلاف (أي هويات الجماعات الفرعية) الإستراتيجية الفضلى لإحداث تغيير في الموقف والسلوك، يجري تعميمه في أوضاع أخرى.⁽¹¹⁾

وعوضاً عن التشجيع على هوية «تعددية» عليا طاغية قد تخنق هويات الجماعات الفرعية، يسعى نموذج التعددية الذي نشره هنا إلى ربط الخصائص المميزة لهوية جماعة فرعية ببناء علاقات إيجابية والتزام بالمصلحة المشتركة، ومن ثمّ بالهوية «التعددية» العليا الجامعة.

كفايات القيادة الفاعلة في الأديان

يتطلب تطبيق هذا النموذج قادة يتحلون بكفايات خاصة. وتؤكد جيسكا ستيرن في دراستها المهمة عن الشمولية الدينية، التي مؤلها مركز القيادة العامة في هارفارد (Center for Public Leadership at Harvard)، أنّ القيادة ركيزة أساسية في بناء الحركات الشمولية. وتشير ستيرن في نهاية فصل حمل عنوان «القادة وكوادرهم» في كتابها «إرهاب باسم الله» إلى أنّ «الحروب المقدسة لا تندلع إلا عندما يشعر عدد كبير من الشباب بالذل والحرمان؛ وعندما يطفو على السطح قادة يُحسنون استغلال هذه المشاعر؛ وعندما ترغب فئة في المجتمع، لسبب أو لآخر، في تمويلهم».⁽¹²⁾ وليس مهماً إذا كان قمع الشباب حقيقياً أو متخيلاً؛ إذ «بمقدور قائد إرهابي بارع تعميق أو استغلال مشاعر الخيانة والرغبة في الانتقام» في الحالات جميعها.⁽¹³⁾

وفي حديث شخصي مع أحد كتّاب هذا الفصل، أشارت ستيرن إلى أنّ القيادة الناجحة هي ركيزة أساسية في بناء الحركات الدينية الشمولية الفاعلة، وهي قادرة أيضاً على حفز الحركات إلى التعددية الدينية.⁽¹⁴⁾ لذا، سنخصّص بقية هذا الفصل لمناقشة الكفايات الرئيسة التي يجب أن يتحلّى بها القائد الذي يرغب في بناء حركة، وتوجيهها نحو الجانب التعددي من خط المعتقد.

القدرة على صياغة رؤية مقنعة للتعددية الدينية

وجدت ستيرن «أنّ المتغيّرات نفسها (سياسية، أو دينية، أو اجتماعية، أو كلّ ما سبق)، التي يبدو أنّها جعلت شخصاً ما أن يصبح إرهابياً، قادرة على جعل شخص آخر أن يصبح قديساً».⁽¹⁵⁾ وما يصنع الفرق، في أغلب الأحيان، هو أسلوب القادة في تأطير الوضع؛ إذ «قد يقتنع الشباب بأن أداء الأدوار التي تبدو بطولية أن يصبحوا قتلة قساة القلب لخدمة أفكار سيئة مُغلّفة على نحو مفرّ».⁽¹⁶⁾

ومن الأمثلة الجوهريّة على مثل هذه الرؤى، البيان الذي أرسله ابن لادن إلى قناة الجزيرة عام 2001م، ويروي فيه قصة فتى يكتشف أنّ حيواناً (الولايات المتحدة الأمريكية) يعيق مسار

رجل دين (العالم الإسلامي). ويقوم الفتى بذبح الحيوان، الأمر الذي يعلق عليه رجل الدين قائلاً: «أنت أفضل مني اليوم يا بني». ومن ثم يعلق ابن لادن على القصة.

لقد أثار الله قلب هذا الفتى بنور الإيمان، فراح يقدم الأضاحي في سبيل «لا إله إلا الله». إنها قصة فريدة وقيمة ينتظر الشباب المسلمون أن يقصها عليهم دعائهم، لتبين للشباب أن [الخاطفين في 9/11] أناس تخلوا عن كل شيء في سبيل «لا إله إلا الله».⁽¹⁷⁾

يتبع ابن لادن قصته هذه بأخرى تروي كيف قام عم الرسول - عليه السلام - حمزة بن عبد المطلب - رضي الله عنه - بقتل رجل ظالم. ويسبغ ابن لادن بهذه الطريقة الشرعية على هذا العمل، ويربطه بشخصية تاريخية عاشت في عهد الرسول - عليه السلام - يعدها المسلمون شخصية بطولية، ويزعم أن بطولة هذا الرجل تتبع من عنفه. ويقول ابن لادن عن حمزة: «لقد حقق نصراً عظيماً، ورفع الله إلى مرتبة سيد الشهداء».⁽¹⁸⁾

يُعدّ استخدام ابن لادن سرد القصص من العوامل التي تجعل رؤيته فائقة البراعة والإغراء. لقد درس ستانلي هاورواس وغيره من علماء اللاهوت الجانب القصصي للهوية الدينية بإسهاب، ورأوا أن سرد القصص هو أمر جوهري للفهم الذاتي؛ الفردي، والشعبي: «وليست القصص شروحات بديلة يمكننا أن نأمل يوماً ما بإيجاد ما يفوقها بساطة وصرامة. على العكس تماماً، فالقصص ضرورية كي ندرك جوانب وجودنا التي لا تقدم شرحاً أوفى؛ أي، الله والعالم والذات».⁽¹⁹⁾ ووفقاً لدان بي ميك أدامز، وهو بروفيسور في علم النفس بجامعة نورث ويسترن، فإن «القصص توجه السلوك في كل لحظة، ولا تؤثر كيفية رؤيتنا للماضي فحسب، بل نظرتنا إلى أنفسنا في المستقبل أيضاً».⁽²⁰⁾ ويشير هذا البحث إلى أن العقل مستعد بصورة طبيعية لتقبل البناء القصصي.

ونظراً إلى الصلة الوثيقة التي تربط بين السرد القصصي وتشكيل الهوية، يغدو تأليف قصص عن العنف الديني ضرورياً، إذا أراد المرء إنشاء هوية وخطط المقاتل الديني. فقد استخدم ابن لادن في النص السابق السرد القصصي المجازي والقصص الدينية؛ من أجل صياغة رؤية للعنف الديني، ونقل فكرته إلى المسلمين الشباب على نحو مثير، قائلاً لهم ما فحواه: «كي تربط قصتك بأمانة ربطاً وثيقاً بقصة الإسلام، عليك أن تمارس العنف ضد الظالمين، وأن

تقف في وجههم». وعلى نحوٍ مشابه، فإنَّ إنشاء قصص عن التعددية الدينية هو أمر جوهري لإنشاء هوية وخطط شخص تعددي. لذا، يجب أن يكون قادة المعتقدات المتباينة رواة قصص عن التعددية، وأن يحيطوا بالوضع الحالي المحلي؛ لأنه يستدعي بناء تعددية، ويُلهم الآخرين لتولي القيادة. لقد سعيينا للقيام بذلك في سياق هذا الفصل عن طريق تصور قضية خط المعتقد والإحاطة بها، وسرد قصة إمكانية التعددية الدينية.

الإمام بالقصص الدينية التي تتحدث عن التعددية

يجب أن يصل القائد الناجح إلى صميم كل مجتمع متدين، وأن يستخلص القصص التي تربط قصة ذلك المجتمع برؤية التعددية. ويجب عليه أيضاً أن يعرف الجوانب السائدة في تقاليد هويات الجماعات الفرعية، التي تسمح لأعضائها بالانتساب إلى هوية عليا جامعة، من دون التقليل من أهمية هويتهم الفرعية. وكلما برع القادة في نسج قصة التعددية من خيوط قصص التقاليد المميّزة، كان سهلاً على الأتباع تصور الهوية التعددية على أنها تطور طبيعي لهوية مجموعتهم الفردية.

يُعَدُّ هذا النوع من الاطلاع الديني امتداداً لما يُدافع عنه ستيفن بروثيرو في عمله «الاطلاع الديني» الذي أنجزه عام 2007م. وينصب تركيز بروثيرو على معتقدات وحقائق أساسية، مثل: أسماء أديان العالم الرئيسية، وكتبها المقدسة، ومصطلحاتها الأساسية، ورموزها. وما كاد يتناول مفهوم «الإمام القصصي».⁽²¹⁾ وسنركّز هنا على ضرورة أن يتحلّى قائد المعتقدات المتباينة الناجح بالبلاغة في قصص محدّدة توضح مكوّناً واحداً أو أكثر من مكوّنات التعددية، إضافة إلى إلمامه بالمعتقدات الرئيسية والقصص العامة لتقاليد العالم.

إنَّ أفضل القصص هي القصص والتعاليم والشعائر الدينية التي تتحدث عن العلاقات والأعمال التي تؤدي إلى التعددية الدينية. ويجب أن تشير القصص التي تتحدث عن العلاقات إلى أهمية العلاقات مع الأشخاص المختلفين بعضهم عن بعض. ومن التعاليم القرآنية الرئيسية في الإسلام – مثلاً – السورة 49: «وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا». وفي اليهودية، يعدّ سفر التثنية (10:19) «فأحبوا الغريب لأنكم كنتم غرباء في أرض مصر»، من التعاليم الرئيسية.

وإن القصص الرائعة التي تتحدث عن العمل هي القصص التي تتناول قيمة مشتركة بين أكثر المعتقدات الدينية، والتي من شأنها أن تقدّم أساس العمل المشترك بين جماعات دينية مختلفة. فمثلاً، نجد في البوذية تعبيراً واضحاً عن قيمة مشتركة، هي خدمة الآخرين: «لوعرفت الكائنات ثمرة تقاسم الهدايا، مثلما أعرفها، ما كانوا ليستمعوا باستخدامها من دون مشاركتها مع الآخرين» (إيتيفوتاكا: 18)؛ وفي المسيحية نجدها على النحو الآتي: «لأنني جعت فأطعمتموني، وعطشت فسقيتموني... الحق أقول لكم: كلّما صنعتم شيئاً من ذلك لواحد من إخوتي هؤلاء الصغار، فلي قد صنعتموه». (إنجيل متى: 40-25:35)؛ وفي الهندوسية: «في البداية، خلق الجنس البشري وواجب الخدمة الإيثارية معاً» (بهاغافاد جيتا: 3:10).

يجب أن يتوخى القادة الحذر فيما يخص استخدام هذه القصص، وأن يحترموا أيضاً التفسيرية الدينية المميّزة لكل المجتمعات المتدينة. ولا يستطيع قائد معتقدات متباينة – مثلاً – أن يزعم لنفسه سلطة دينية على المجتمعات كلّها. ويُعدّ القيام بذلك تخطياً لحدود اللياقة، وخيانة لثقة القادة الدينيين الآخرين، وانتهاكاً للمبدأ القائل: «إن التعددية ليست ديناً جديداً يجمع بين معتقدات عدّة، ويشمل هويات جماعاته الفرعية أو يهيمن عليها». ويتمثّل دور القادة في نمذجة هذا النوع من الإلمام في معتقداتهم الخاص، ومن ثمّ تشجيع الأتباع على تحقيق إلمام مشابه في معتقداتهم الخاصة الموافقة. ويتطلّب ذلك أن يكون القائد مُلمّاً – إلى درجة كافية – بالمعتقدات الأخرى حتى يتمكن، على سبيل المثال، من الرد على قصة روتها شابة يهودية عن حسن ضيافة عائلتها بقوله: «هل يرتبط ذلك بتأكيد اليهودية على الترحيب بالغريب؟».

من أمثلة القصص الرائعة، تأتي قصة جنان التي تشبك قصة القائد الشخصية بقصة عن معتقداتها على نحو يجعل القصة تشير إلى التعددية. وجنان هي سيدة مسلمة من العاملين في إنترفيث يو ث كور.

تقول جنان: «عائلتي مسلمة، وديانا، صديقة أُمّي المقربة، كاثوليكية متدينة. وكانت ديانا وعائلتها أقرب إلينا من عائلتنا الكبرى في أثناء نشأتنا. وخلال زيارات ديانا لنا، كنت أوصلها بسيارتي إلى الكنيسة كلّ أحد، وكانت توقظني عندما كانت تلاحظ أنني لم أستيقظ على صوت المنبه لأداء صلاة الصبح. وتذكرني علاقتنا بقصة جعفر الطيار، وهو ابن عمّ الرسول محمد عليه السلام؛ إذ أوكلت إلى جعفر، في أثناء اضطهاد المسلمين بمكة، مسؤولية قيادة جماعة من المسلمين

قررت الهجرة إلى مملكة الحبشة المسيحية. ولما التقى الملك النجاشي بهذه الجماعة، طلب إلى جعفر أن يحدثه عن محمد عليه السلام. فتل جعفر رسالة نبي الإسلام محمد عليه السلام، ثم تلا آية مريم التي تتحدث عن قصة عيسى عليه السلام وأمه مريم، الأمر الذي أثر كثيراً في النجاشي، فرحب بالمسلمين في مملكته، وشجعهم على ممارسة شعائر الإسلام بحرية. لقد حمى المجتمع المسيحي جيرانه الجدد، وراعى كل مجتمع المجتمع الآخر واحترم اختلافه عنه. وهكذا كانت العلاقة بين عائلتي وديانا. كنا جميعاً ملتزمين بمعتقداتنا، وكان ما يجمعنا معاً هو رحلات إيماننا، التي ناضلنا خلالها وعانينا جنباً إلى جنب. وتكمن قوة صداقتنا في القيم التي نتقاسمها، كما كان الحال بين جعفر والنجاشي.

لا تربط قصة جنان تجربة عائلتها الشخصية بقصة ذات جذور ضاربة في معتقداتها فحسب، بل توضح من خلالها أيضاً أن للإسلام أساساً متيناً في دعم العلاقات التعددية، مثلما هو واضح من العلاقة بين جعفر والنجاشي ومجتمعيهما. وبعد أن أتقنت جنان حبكة قصتها، باتت مسؤولة عن روايتها بحيث يتمكن الآخرون، لدى سماعها، من التفكير إن كان لديهم هم أيضاً علاقات متينة مع أناس مختلفين عنهم، وإن كان مجتمعهم الديني يمتاز أيضاً بتقاليد التعددية. ويمكن لجنان عند ذلك الاتكاء على معرفتها بتقاليد الشخص لمساعدة المستمع على بناء هذه الصلات، وتشجيعه بصورة استباقية على بناء التعددية.

ربط الآخرين بقصة التعددية بوساطة أنشطة فعلية

قال الحبر الأعظم إبراهيم جوشوا هيشيل ذات مرة: «نبدأ أولاً بالكلام، وعلينا بعد ذلك الانتقال إلى العمل». لذا، يتعين على قادة المعتقدات المتباينة الشروع في أنشطة فعلية تتيح للجماعات والأفراد ربط هويتهم المميزة بالهوية التعددية العليا الجامعة، وبهدف المصلحة المشتركة. وأما ما يخص القادة الشموليين، فالنشاط الفعلي هو العنف. أما قادة الشباب أصحاب المعتقدات المتباينة، فالنشاط - في رأيهم - هو خدمة المجتمع ذي المعتقدات المتباينة، ومشروعات الحوار. وليست الخدمة قيمة مشتركة نجد تعبيراً عنها في جميع أديان العالم والمعتقدات الفلسفية، وتقدم من ثم قاعدة مشتركة صلبة يمكن صياغة تقدير متبادل استناداً إليها فحسب، بل هي (الخدمة) أمر يمكن للمرء القيام به أيضاً.

يتطلب التمييز في هذه الكفاية مهارات في مجالات عدة:

أولاً: تجنيد القائد الشركاء والمشاركين المناسبين لإنجاز مشروع ما؛ إذ تعمل أكثر مشروعات بناء الحركات نجاحاً على إشراك ما يدعوه مالكوم غلادويل «المُتبئين الأوائل».⁽²²⁾ وهؤلاء قادة موهوبون وأصحاب نفوذ وتأثير، وهم أول مَنْ يقدّم الدعم لفكرة جديدة، ويبدؤون بنشرها في نطاق نفوذهم. ويجب أن يكون نفوذهم مفيداً على صعيد تعبئة الشباب بهدف بناء التعددية الدينية؛ وهؤلاء في أغلب الأحيان هم الشباب أنفسهم، ولكنهم أناس أيضاً، كالناصحين الشباب المتدينين، الذين يتمتعون بجاذبية خاصة، واهتمام كبير بالشباب.

ثانياً: تصميم القائد مشروعات تمنح المشاركين إحساساً عميقاً بالإنجاز الجماعي، وتحترم مسبقاً الهويات الدينية. وينبع هذا من المناقشة التي دارت سابقاً بخصوص نظرية قيادة الجماعات المتباينة والتعددية الدينية، إضافة إلى أفضل الممارسات في تعلّم الخدمة والعمل في ظروف المعتقدات المتباينة، والمراجعة الكاملة لما سبق ليست في صلب موضوع هذا الفصل. ويمتاز مشروع من هذا القبيل بهدف يمكن تحديده وتحقيقه بوضوح، ويستطيع المشاركون كافة دعمه وهم مرتاحو البال. ومن أمثلة ذلك: بناء منزل لعائلة محتاجة، أو ربّما، إذا كان مشروعاً قصير الأجل، بناء جدار من منزل. ويتمتع مشروع من هذا القبيل بهدف واضح، وسيلقى دعماً واسعاً من المجتمعات الدينية المشاركة كلّها. ويمكن لمشروعات أكثر إشكالية أن تكون مصيرية بالنسبة إلى بناء التعددية.

ثالثاً: قدرة القائد البار على تهيئة الظروف المناسبة لإجراء الحوار الذي يعزّز الهوية التعددية العليا الجامعة، مع حماية هويات الجماعات الفرعية. وينبع هذا مباشرة من أول كفتين ناقشناهما، وهما: صياغة رؤية للتعددية الدينية، والطلاقة في القصص الدينية التي تتحدث عن التعددية. ولكن الحوار يجب أن يركّز على استخلاص القصص الدينية التي تتحدث عن التعددية من معتقدات المشاركين تحديداً، ومن خبراتهم في الحياة. ويمكن تحفيز هذا بسرد قصة بسيطة مشجّعة، مثل: «أخبرنا عن مرّة خدمت فيها الآخرين»، «وهل ثمة قصة في عقيدتك تدعوك إلى خدمة الآخرين؟». يُذكر أنّ هذا النوع من سرد القصص يُمكن المشاركين من بناء علاقات محترمة فيما بينهم مع الحفاظ على هويتهم التعددية.

رابعاً: تحديد المشاركين الذين يتحلّون بصفات قيادية، وترقيتهم إلى أدوار القيادة في بناء التعددية؛ إذ سيُجذب كلّ مشروع مشاركين قادرين على التعبير عن التزام أكثر أهمية ببناء

التعددية. وبذلك، سيبحث المنظم الناجح عن مثل هؤلاء المشاركين، ويطلب إليهم أن يخطوا الخطوة اللاحقة، وأن يصبحوا معاونين، يساعدون على التخطيط للمشروع القادم، أو يسردون قصة مشاركتهم للآخرين. إنَّ فرص قيادتهم لا نهاية لها. والجزء المهم هو أنَّ أحداً ما يعترف بطاقتهم الكامنة، ويطلب إليهم المشاركة.

خلاصة : وعظ الجوقة

على الرغم من أنَّ استمرار العنف الديني العالمي في الوقت الحالي واتساع رقعته، يحمل كثيرين على الاعتقاد أنَّه من المكوّنات الضرورية للوجود البشري، أو الديني في الأقل، فإننا نسعى إلى إثبات عدم صحة هذا الأمر بالضرورة. ونحن، عوضاً عن ذلك، نعبر بوضوح عن رؤية للتعددية الدينية، نعتقد أنَّ جذورها ضاربة في أعماق القصص الدينية نفسها، وتعتمد على بحوث موثوقة في علاقات الجماعات المتباينة، حتى نضمن لها النجاح. ونقول إنَّ الأمر يتطلب من القادة، وقادة المعتقدات المتباينة تحديداً، أن يبنوا هذه الرؤية، لتحل قصة السلام والانسجام محل قصة الصراع السائدة.

من التحديات التي كثيراً ما نواجهها في أثناء دفاعنا عن هذا العمل، أننا نقدّم وعظاً للجوقة فقط: «هل التعددية موجّهة حصراً إلى مَنْ آمنوا بها مسبقاً، وهي غير فاعلة في تغيير قناعات مَنْ ليسوا كذلك؟». ونقول إنَّ استثمار كفايات محدّدة، ووجود قادة معتقدات متباينة ناجحين، لن يكون كفيلاً بتحفيز الجمهور الموجود مسبقاً فحسب؛ أي الجوقة المعروفة، بل بتوسيع الجمهور باطراد أيضاً.

يفلح تشبيهه الواعظ – الجوقة جيداً في توضيح هذه الكفايات. وأول شيء يفعله الواعظ الجيد هو تقديم الوعظ للجوقة على شاكلة أغنية ملهمة؛ أغنية تشرح بوضوح رؤية للعالم مثلما يجب أن يكون. ثمَّ حرص الواعظ على أن تتعلّم الجوقة الأغنية، لا أن تسمعها فحسب، بل أن تتبناها وتنشدها للآخرين. ثمَّ تدريب الواعظ الجيد أعضاء الجوقة كافة كي يصبحوا هم أنفسهم واعظين، ويبعث أعضاء الجوقة إلى العالم كي يؤسّسوا جوقاتهم، ويصبحوا مديريين لها. بكلمات أخرى، فالأمر الرئيس في إستراتيجيتنا هو إقناع أعضاء الجوقة الموجودين أنَّهم ليسوا مجرد مشاركين فحسب، بل منتجين أيضاً؛ فهم الذين يضخّمون صوت الرؤية، ويوسّعون جمهور

الحركة. وختاماً، فكلنا أمل، بمزيد من تحسين هذه الإستراتيجية وتطبيقها، أن نتمكن - على الرغم من كل شيء - من البناء والعيش بسلام في «منزل العالم» العظيم الذي تصوّره مارتن لوتر كينغ جونيور قبل قرن مضى.

Notes

- (1) Mark Juergensmeyer, *Terror in the Mind of God: The Global Rise of Religious Violence* (Berkeley: University of California Press, 2001); Samuel P. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order* (New York: Simon & Schuster, 1996).
- (2) Gilles Kepel, *The Revenge of God: The Resurgence of Islam, Christianity and Judaism in the Modern World* (University Park: Pennsylvania State University Press, 1994); and Anthony Giddens, *Runaway World: How Globalization Is Reshaping Our Lives* (New York: Routledge, 2003).
- (3) Martin Luther King, Jr., "Nobel Lecture" (lecture, University of Oslo Auditorium, Oslo, Norway, December 11, 1964), http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1964/king-lecture.html.
- (4) Christopher Hitchens, *God Is Not Great: How Religion Poisons Everything* (New York: Hachette Book Group USA, 2007).
- (5) Eboo Patel, *Acts of Faith: The Story of an American Muslim, the Struggle for the Soul of a Generation* (Boston: Beacon Press, 2007), 125–150.
- (6) W. E. B. Du Bois, *The Souls of Black Folk: Essays and Sketches* (Chicago: A. C. McClurg, 1903), vii.
- (7) Michael Walzer, *What It Means to Be an American: Essays on the American Experience* (New York: Marsilio, 1996).
- (8) Diana L. Eck, "What Is Pluralism?" 2006, http://www.pluralism.org/pluralism/what_is_pluralism.php.
- (9) Todd L. Pittinsky and Stefanie Simon, "Intergroup Leadership," *Leadership Quarterly* 18, no. 6 (2007): 586–605.
- (10) *Ibid.*, 590.
- (11) *Ibid.*, 592.
- (12) Jessica Stern, *Terror in the Name of God: Why Religious Militants Kill* (New York: HarperCollins, 2003), 236.
- (13) *Ibid.*
- (14) Jessica Stern, discussion with Eboo Patel, June 14, 2007, New York City.
- (15) Stern, *Terror in the Name of God*, 283.

- (16) Ibid., 263–264.
- (17) Bruce Lawrence, *Messages to the World: The Statements of Osama bin Laden* (London: Verso, 2005), 154.
- (18) Patel, *Acts of Faith*, 130–131.
- (19) Stanley Hauerwas, *The Peaceable Kingdom: A Primer in Christian Ethics* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1983), 26.
- (20) Quoted in Benedict Carrey, “This Is Your Life (and How You Tell It),” *New York Times*, Health Section, Online Edition, May 22, 2007.
- (21) Stephen Prothero, *Religious Literacy: What Every American Needs to Know—And Doesn’t* (New York: HarperCollins Publishers, 2007), 12.
- (22) Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Back Bay Books, 2002), 197–199.



فهرس الكلمات

- أ
 أساس نجاح الحروب المقدسة 289
 آثار إيجاد هوية جماعة واحدة 298
 أساليب الاندماج 294
 أسامة 284
 أسباب فشل التنسيق 286
 أسلوب إعادة التحديد 284
 أسلوب إعادة تشكيل الحدود 284, 296
 أسلوب التعشيش 284
 أسلوب التعليق 284
 أسلوب الحياكة 284
 أسلوب تعشيش الحدود 284, 294
 أسلوب تعليق الحدود 285, 299
 أسلوب حياكة الحدود 285, 299
 أسلوب للدراسة فيما يتعلق بالذاكرة الجمعية 292
 أفعال يمكنها تحسين التعايش 297
 آمو 289
 آموس 294
 أنا 299
 أي بي إم 289
 أبراهام جوشوا 288
 أبعاد 290
 أثر التطرف الديني في الشباب 289
 أثر التغيرات السياسية 300
 أثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية في الهوية الاجتماعية 300
 أخطاء في المفاوضات بوصفها عائقاً أمام الثقة 291
 أساس العمل التكييفي 283
 أساس القيادة 296

- أكين 294 إدارة التنوع 290, 298
- أمثلة على الفعل الجماعي وقيادة الجماعات المتباينة 300 إدارة التنوع في المؤسسات الأمريكية 290
- أمثلة على القيادة الاشتمالية 283 إدماج الأقلية من غير فقدان حاجز الهوية 297
- أمثلة قيادية 297 إسحاق 296
- أمثلة ناجحة وأمثلة غير ناجحة على 291 إسرائيل 284, 285, 289, 292, 295, 296, 307
- أميت 296 إطار العملية السياسية الحالية من أجل التغيير الاجتماعي 300
- أنور 296 إعادة التصنيف 296
- أهداف 293, 298, 300 إعادة صياغة الجنس ضمن هوية وطنية جديدة 300
- أهم الشركات فيما يخص مسح التنوع 299 أهمية إدارة التعدد بوصفه هدفاً مركزياً للأعمال 287
- أوز 294 إعداد أهداف عامة من أجل توحيد الجماعات اليأسة 300
- أوزغود 294 إفريقيا 283, 286, 289, 290, 295, 298, 299, 306
- أوضاع تقود إلى أهداف التغيير الاجتماعي 293 إقامة الصلة بين الأقوال عن طريق الفعل 289
- أوغور 294 إقامة الصلة بين الجماعة والمصالح الحاكمة 286
- أولوفيليا 284 إنشاء الهوية 300
- إحساس العرب في إسرائيل بالتمييز 292 إدارة التعدد في الشركات الأمريكية 287
- إدارة التفاوض 290 إنكور 289

- إبان 294 إستراتيجيات في السياقات التعددية بين الجماعات 291
- إيجاد العضوية المشتركة في الجماعة 296 إستراتيجيات من أجل قادة 297
- إيجاد حوافز من أجل القيادة التي تبني الثقة 286 اعتبارات فيما يخص إعادة التصنيف 296
- إيجاد هويات ثنائية من أجل تسهيل التعاون بين الجماعات 300 اعتراف المجلس بالحاجة إلى القيادة 283
- الأثر النفسي للتكيفات الجديدة 283 إيرلندا الشمالية 294
- إيك 288 الأخطاء في التفاوض بوصفها عائقاً 286
- إيكوجيرو 294 الأسباب التي تجعل الأشخاص النمطيين يملكون تأثيراً غير متناسب 298
- إيماءات تصالحية كبرى 291 «الأمة» 295
- اتفاقيات أوصلو 294 الأموال التعاونية 285
- احترام الجماعة الفرعية بوصفه وسيطاً لنجاح الجماعة العليا 295 الإدماج والاستبعاد عن عملية الإصلاح 300
- احترام الجماعة الفرعية بوصفه وسيطاً من أجل 299 الاتحاد الأوروبي 288, 305
- استخدام السياسيين للذاكرة الجمعية 295 الاختلافات الثقافية بوصفها عائقاً 297
- استخدام القادة للخطاب الديني 289 الاستجابة إلى تغير السياق 300
- استخدام بيغن الإستراتيجي للهولوكوست لزيادة النزاع 292 الاشتمال التكامل في مقابل إدارة التعدد 287
- استخدام سلوكيات التفاوض الفاعل 287 الاشتمال والعدالة 291
- استخدام من السياسيين 285 الاعتماد المتبادل في المهام 291
- الاقتدار إلى التغيير التكيفي بعد اتفاق أوصلو 292

- الافتقار إلى الوعي الثقافي بالمنافع في إفريقيا 286
- التصنيف الاجتماعي الموصوف 288
- التصنيف الفرعي 298
- الافتقار إلى الوعي الثقافي بمنافع التعاون بين الجماعات المتباينة 284
- التعارضات بين الجدل والحوار 286
- التعاون الذرائعي 289
- الانتخابات المستخدمة من أجل تشجيع التعاون بين الجماعات المختلفة 300
- التعاون الملازم للمبادرات 291
- الانحراف الإيجابي 295
- التعاون بين الأحزاب 285, 286, 291, 295, 299
- الانحياز بين الجماعات المتباينة 286
- التعاون بين المؤسسات المختلفة 292
- الاندماج الثقافي المتعدد 294
- التعاون والمساعدة المتبادلة 285
- الانقسامات في الجماعات المهمشة 293
- التعايش الدولي 285
- البروز وعضوية الجماعة 298
- التعب من التغيير بوصفه عاملاً يحد من التجديد والديناميكيات بين الجماعات المتباينة 289
- التعددية 284, 286, 287, 289, 290, 291, 294, 295, 298
- التجمع مناطقياً ومناطقياً 286
- التعددية الثقافية 286, 294
- التحامل 295
- التعددية في مواجهة 284, 289
- التحديدات الإستراتيجية المشتملة 283
- التعددية في مواجهة التمثيل 289
- التركيز على المكاسب الفورية لجماعة «نحن» 290
- التغلب على التوترات بين الجماعات المتأثرة 294
- التصنيف 285, 286, 287, 288, 289, 291, 296, 297, 298, 305
- التغلب على العطالة 292, 297
- التصنيف الاجتماعي 285, 288, 289, 296, 297
- التغيير التكييفي 283

- التغيير الاشتمالي والتكيفي 295
- الجماعات المتباينة والتغيير التكيفي 295
- التماسك الاجتماعي بين الجماعات 289, 290, 297
- الجماعات المتلاحمة 283
- التمثّل 284, 294
- الجهود اللازمة من أجل حل الاختلافات بوصفها عائقاً 297
- التمثّل في مقابل 294
- الجهود الرامية إلى المصالحة بين الإسرائيليين والفلسطينيين 299
- التمثّل في مقابل الثنائية الثقافية 294
- الجيش الجمهوري الإيرلندي 292
- التمثّل ووهم نزاع هويات الجماعات 294
- الحاجة إلى الارتباط بالجماعة 296
- التمييز الإيجابي 295
- الحاجة إلى الحساسية تجاه الاختلافات 284
- التمييز بينها بوصفها عاقبة من عواقب التصنيف الاجتماعي 289
- الحاجة إلى قيادة الجماعات المتباينة 286
- التمييز وعدم المساواة في الفرص 297
- الحادي عشر من سبتمبر 297 (2001)
- التواصل المفتوح فيما يخص التعدّد و 287
- الحثّ على التعلّم والتقليل من الصور النمطية 286
- التوجه المستقبلي 291
- الحوار الاجتماعي في المملكة العربية السعودية 294
- الثقافة السياسية المهيمنة 283
- الخصائص الذاتية لعدم الثقة 296
- الثنائية في مواجهة النماذج الأحادية البعد للثقاف 287
- نشوء الجماعات النسائية في السعودية 287
- الجانب المتعلق بالخطاب في الهوية الدينية 289
- الدستور الأمريكي والعبودية 299
- الجدل الإيديولوجي حول الأنوثة المثالية 300
- الذاكرة الجمعية 290
- الجماعات 283, 284, 285, 286, 287, 289, 290, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 304, 305, 307, 308
- الذاكرة الجمعية 290

- المقايضة بين جماعة «نحن» / «جماعة»
الأغيار 288
- الملكفة النفسفة 296
- المملكة العربفة السعوففة 285, 291, 294,
296, 298
- المملكة المفعفة 299
- المنافسة والمفعفف بين الجماعات 285
- المنافع والإسفراففففة 295
- المنظور العلأففف فف الجماعة العلفا 299
- النجاح الظاهر لقفافة الجماعات المفعبافنة 283
- النزاع بين الجماعات المفعبافنة بفعل المنظورات
المختلفة 283
- النمطفة النسبفة لجماعة «نحن» 289, 290,
297
- النمطفة النسبفة لجماعة «نحن» وقفافة الجماعات
المفعبافنة 297
- النمطفة النسبفة لجماعة «نحن» وقفافة الجماعات
المختلفة 297
- النموفف الشائع لهوفة جماعة «نحن» 285
- الهجمات الإرهابفة 292
- الهولوكوسف 289, 303
- الكونفس الأمريكي 299
- اللجنة الاسفسارففة الدائمة 296
- اللجنة القنصلفة الدائمة 298
- المؤسسات اللامركزفة والمفعافون 292
- المبادرات الشائفة لبناء الشقة 291
- المخابرات المركزية الأمريكية 285
- المعاملة المنصفة المفعصلة بالمفعافون 299
- المعاملة المنصفة المرفبطفة 286
- المعاملة المنصفة عبر الجماعات الفرعفة 295
- المعاملة المنصفة فف صلفها بالمفعافون 295
- المعاملة ففر المنصفة لنتائف جماعة
الأغيار 284
- المعاففر العابرة للأشخاص والمكامل
العاطفف 291
- المعوقات الاجفماعفة للشقة 291
- المفافوضااف بين الجماعات المفعبافنة 290,
291, 294, 296, 299
- المقاومة إزاء ربط التعددفة المحلية بالإسفراففففة
المؤسساافة 287
- المقايضة بين 288, 289

- الهوية الثنائية 287, 288, 293, 295 بلير 284
- الهوية العليا 288, 298 بناء العلاقات بوصفه ممارسة توظيفية
- الهوية العليا الجامعة 288 مركزية 287
- الهوية المزدوجة 284 بناؤها من أجل التعاون بين الأحزاب 299
- الهيكليات العليا الجامعة 289, 290 بن لادن 284
- الهيكليات العليا الجامعة التي تتجاوز جماعات «نحن» وجماعات «الأغيار» 290 بوتسوانا 284
- الولايات المتحدة 285 بوش 285
- انحياز التوافق 286 بوصفها بدلاً عن تمثيل الجماعة الواحدة 287
- اندماجات 293 بوصفها شكلاً من التصنيف المتقاطع 287
- انهيار الزمن 299 بول 294
- بيثون 284 بيزلي 294
- بيغن 284, 292 **ب**
- با 284 باركس 294
- بالميزانو 294 بيكو 284
- برامج رواد المواهب 299 بيل 285, 299
- بروثيرو 295 بين الجماعات السياسية 286
- بروكتر آند غامبل 295 **ت**
- بروور 285 تاتشر 299

- تبني قواعد أرضية تشجع الحوار الحقيقي 286 تطوير هوية متمردة أو منشقة 293
- تجاهل فوائد التماسك الاجتماعي 297 تعريفات 291
- تحديات 284, 285, 290, 293 تعريف التعددية الدينية 289, 295
- تحديات أمام القادة 284 تعريف التماسك الاجتماعي 297
- تحديات الهوية الثنائية 293 تعريف الثقة 291
- تحديات على مستوى الجماعات المتباينة 285 تعريف الشمولية الدينية 290
- تحدي القيادة في مواجهة 283 تعريف النمطية النسبية لجماعة «نحن» 297
- تحديد هوية الجماعة العليا 295 تقرب الجماعات في إفريقيا 295
- تحقيق أو تعزيز هوية مشتركة لجماعة «نحن» 290 تقليل العلاقات السلبية مقارنة بزيادة العلاقات الإيجابية 290
- تدريب المجلس قادة جُددًا في بناء الأمم 283 تكوين مفهوم الثقة 291
- تشارك المعلومات عبر الحدود 286 توسع المهمة بعيداً عن مشكلات التعدد المركزية 287
- تشارلز 294 توم 296, 307
- تشجيع التفكير المنهجي 286 توني 284
- تشريع الفعل التوكيدي 283, 287 تيري 299
- تشكيل تحالف مع جماعة ذات قوة 293 تشكيل تحالف مع جماعة مهمشة أخرى 293
- تصور القادة للبدائل 293 ثقة 299
- تصور مستقبل أفضل بوصفه وسيطاً من أجل التغيير الاجتماعي 293

- ج
- ج 293, 304, 305
- جورج دبليو 285
- جاكسون 292
- جون 287, 293, 302
- جدول أعمال الإبداع الاجتماعي 293, 297
- جيسكا 298
- جسر ها في مؤسسة 288
- جيليت 288
- جماعات الربط ومصالح الجماعة العليا 298
- جماعات النساء في السعودية 291
- ح
- حدود الهوية الاجتماعية 284
- جماعات النساء في العربية السعودية 300
- حركة الحقوق المدنية 285
- جماعات النساء في المملكة العربية السعودية 296, 298
- حسين 289
- حفظ التجارب السابقة 283
- جماعة «الأغيار» 285, 288, 289, 290, 294, 296, 298
- حقوق الأطفال وأنت 286
- جماعة «نحن» / جماعة «الأغيار» 288
- حقوق الطفل وأنت 285
- جماعة «نحن» / جماعة «الأغيار» 285, 289, 294, 298
- خ
- خاما 293
- جماعة «نحن» في مواجهة تأثير جماعة «الأغيار» 296
- خامان في بوتوسوانا 283
- جنوب إفريقيا 298
- خطاب «لدي حلم» 289
- جهود المصالحة الإسرائيلية الفلسطينية 286
- خط الإيمان 288
- جهود المصالحة بين الإسرائيليين والفلسطينيين 292
- خطر الصورة النمطية 298

- خلفية البحث 300
- ديبورا 299
- ديفد 297
- ديك 288
- د
- دان 293
- ديناميكيات الجماعات المتعددة الفئات 283
- دراسة حالة عيانية (انظر: إسرائيل) 285
- دراسة «كهف اللصوص» 290, 296
- دوبوا 287
- ذ
- دور إيديولوجيا الجنس في الثقافة السياسية 300 ذرائعي 286
- دورا 293
- دور الحكومة 297
- دور العوامل الهيكلية في الحركات الاجتماعية 290
- رؤية في قيادة أصحاب المعتقدات المتباينة 295
- رؤية من أجل 291
- رؤية من أجل قيادة أشخاص ذوي إيمان مختلف 290
- دور القيادة العليا 287
- دور الهوية المشتركة 295
- دور الهوية في القيادة العامة 298
- دوستي 284
- دوغلار 285
- دوفيدو 287, 302
- ديانا 288
- رواد أعمال الهوية 288
- رايين 292, 296, 303
- رامغولام 284, 296
- رامغولام في موريشيوس 284
- راي 293
- رغبة الأقليات في الاندماج من غير فقدان الهوية 292, 293

سياسات الإدماج 283	روبرت 294, 306
سياسات التمثّل 294	روزا 294
سياسات قيادة الجماعات المتباينة 283	ريك 288
سياسة 295	
سيرتز 293	ز
سيطرة القادة على هوياتهم فيما يخص الجماعة 293	زمبابوي 284, 300
سيغيت تكنولوجي 296	س
	سادات 296
ش	سام 288, 294
شتيرن 298	ستانلي 288
شعور العرب بالتمييز في إسرائيل 292	ستيف 284, 293
شوهونغ 285	ستيفن 295, 306
	سعار 296
ص	سكاغز 297
صدام 289	سمة مركزية تتمثّل في الاستخدام الإيجابي 285
صربيا 297	سنغافورة 297, 303, 308
صعوبة التغلب على العطالة 292	سوكارنو 298
صعوبة تجاوز العطالة 292	سوني 292
صعوبة تحفيز الجماعات من خلال العقوبات أو المكافآت فقط 295	سوير 296

صورة جماعة «الأغيار» بوصفها عدواً 289 على المستوى المحلي بدلاً من الدولي 287

صياغة التعاون بوصفه حلاً 286 عمليات المؤسسة 295

صياغة رؤية جامعة للتعددية 289 عمليات الهوية الاجتماعية 287

صيغة التفاوض الفاعل 285 عناصر القوة الجامعة الفاعلة 291

عناصر القيادة الفاعلة 290

عناصر المنهجية المتكاملة 287

عوائق أصيلة أمام 290

عواقب القيادة المستندة إلى جماعة فرعية 283

عوامل في تطوير ثقافة التعايش 297

ض

ضرورة احترام قيمة تنوع الجماعة الفرعية 297

ضغوط على القادة السياسيين من جانب جمهورهم 297

ضمن الشركات اللامركزية 285

ع

عائق متأصل أمام قيادة الجماعات المتباينة 296

عدم استعداد القادة لدعم التعايش المشترك 292

عدم استعداد القادة من أجل مساندة التعايش 292

عدم الثقة الناتج من الشقاق 296

عرفات 284

عضوية القائد في جماعة فرعية 298

عضوية هوية الجماعة 298

غ

غارتر 288

غاندي 288

غلادويل 288

غوردون 284

غويانا 283, 288

غيفارت 288

غينغريتش 288

ف

- فاليديك 299
- فخ ارتباط القائد لجماعته هو 291
- فريزر 288
- فضائل تأكيد قيادة السياسيين على قادة الجماعات المتباينة 284
- فقدان المعلومات الإستراتيجية 296
- فوائد الإقصاء والإدماج ونفقاتهما 283
- في إفريقيا 286, 289, 290, 295, 299, 306
- في الجماعات المهمشة 290, 293
- في الكونجرس الأمريكي 291
- في المملكة العربية السعودية 285, 291, 294, 296, 298
- فيتزدوف 288
- فيستوس 294
- في سياقاتٍ دينية 290
- في مواجهة الثنائية الثقافية 284
- قضية الإنصاف 293
- قمة الأرض 288 (1992)
- قوة جامعة 285
- قيادة أشخاص ذوي معتقدات متباينة 296
- قيادة أشخاص يحملون أشكالاً مختلفة من الإيمان 289
- قيادة الجماعات المتباينة 283, 286, 290, 291, 295, 296
- قيادة الجماعات المتباينة في الكونجرس 295
- قيادة الجماعات المهمشة 289
- قيادة الجماعة المهمشة 290, 293
- قيادة المختلفين من حيث إيمانهم 288
- قيادة جماعات ذات معتقدات مختلفة 290
- قيمة إيجاد تمثيل لمجموعة واحدة 288
- قيمة الاشتغال والعدل 299
- قيمة تشجيع التعاون 299
- قيمة في تشجيع 286

ق

ك

- قانون الرقابة الاستخباراتية الفيدرالي 288
- كلينتون 285, 305

- كورت 293
- لي كوان 293, 300
- كونان 285
- لي كوان يو 293
- كوننتال إيرلاينز 285
- ليوين 293
- كيتومايل 293
- كيث 294
- مارتن 293
- كيلتز 293
- مارتن لوثر 293
- كينغ 293
- مارغريت 299, 303
- كينوك 293
- مارفن 299
- مارلين 285
- ماري 288
- مازير 293
- ماك آدمز 293
- لجنة أور 294
- ماك غونس 293
- لجنة الحقيقة والمصالحة 299
- مالكولم 288
- لجنة المتابعة العربية 284
- مانديلا 293
- لجنة لايب 293
- أداء دور الوسيط في عملية القيادة العابرة للحدود 288, 299, 305, 306 مايكل
- من الداخل 286
- مبادئ القيادة الجوهرية 290
- لمحة عن الأساليب 284
- مبادئ للتبني من أجل جعل القيادة في الوضع
- لوكزو 293
- الأمثل 298

- مبادرات صندوق أبراهام 292
- متجاوز للحدود 286
- مجالات التركيز 287
- مجتمعات الممارسة 285
- مجلس القيادة الإفريقي 284
- مجموعة شينهان المالية 297
- محاباة جماعة «نحن» 286, 289
- محاباة جماعة «نحن» ضمن المؤسسات 289
- محاولة راين إيجاد طبقة مشتركة من
الذاكرة 292
- مدونة القيادة الإفريقية 285
- مدى الفائدة بوصفه دراسة حالة عيانية 292
- مراحل العمل التكميلي 283
- مستبقات تقديم النفس من أجل المفاوضات 291
- مشكلة إيجاد الثقة وإدامتها 291
- مشكلة الجماعات الفرعية التي تملك مكانة غير
متساوية 298
- مشكلة الجمهور 283, 285
- مصادر المعلومات الإجرائية 295
- مصادر معلومات الصورة النمطية لجماعة
«نحن» 298
- معرفة 287
- معضلة منظوري الأقلية والأكثرية 287
- مفاوضات، بين جماعات متباينة 294
- مفوضية فرص العمل المتساوية 288
- مقاومة الخسارة بوصفها عاملاً في الفشل
التكيفي 283
- مقاومة تقبل التعددية 284
- مقاومتها في إفريقيا 295
- مقايضة جماعة «نحن» / جماعة «الأغيار» 290
- مكتب التحقيقات الفيدرالي 288
- من أجل تسهيل المفاوضات 299
- من أجل تشجيع التعايش 290
- مناحيم 284
- منافع الثقة 291
- منافع تشديد القادة في إفريقيا على الجماعات
المتباينة 295
- منظور راين للهولوكوست 292
- منظور علائقي في الجماعة العليا 296

- منظوري الأقلية والأغلبية 287
- نزع الصفة الشخصية 287, 298
- منهجيات هيكلية من أجل بناء الثقة 291
- نظرية التصنيف الذاتي 285, 291, 296
- مهاتما 288
- نظرية الهوية الاجتماعية 288, 289, 291, 298
- موجبة على نطاقٍ واسع 290
- مورنيهان 294
- نظرية الهوية الاجتماعية في القيادة 289, 291
- موريشيوس 284, 293
- نظرية الهوية الاجتماعية في خصائص القيادة الفاعلة 298
- موصوف 284, 285, 290, 298
- نموذج التفريق المتبادل بين الجماعات المتباينة 294
- موغابي 284, 294
- نموذج العدالة الإجرائية 287, 295
- موغابي في زمبابوي 284
- نموذج هوية جماعة «نحن» الشائعة 289
- موغاي 294
- نموذج هوية جماعة «نحن» المشتركة 288
- موقف رابين في التشديد على الحرب الحالية بدلاً من الماضي 292
- نونكا 294
- ميجور 293
- نيلسون 293
- ميرفي 294
- نيوت 288
- ميل 293

ه

هايثورنثويت 288

ن

- نتائج المعاملة غير المنصفة على جماعات الأغيار في إفريقيا 299
- هدف هوية الجماعة العليا 298
- هورواز 288
- نزع التصنيف 286

هوغ 288 ي

هويات الجماعات الفرعية 291 ياسر 284

هوية الجماعة 284, 288, 289, 295, 298 يو 293, 300, 302

هوية الجماعة العليا 295, 298 يوغسلافيا 300

هيشل 288

هيكليات تتجاوز هويات جماعة «نحن» / جماعة
«الأغيار» 298

هيو 288

هيوتن 289

و

و.إ.ب. 287

واتكينز 299

وزارة العدل 287

وظيفة الجماعات الاجتماعية 298

وظيفة الهوية بالنسبة إلى القيادة 290

وفي الجماعات ذات الأساس الإيديولوجي 298

وهم نزاع هوية الجماعة 284

وولفز 299

ويزبورد 299

تعريف بالمساهمين في هذا الكتاب

- **مي الدباغ:** تعمل زميلة باحثة في مدرسة دبي للحكومة، وفي مدرسة هارفارد كيندي. تشمل اهتماماتها البحثية علم النفس العابر للثقافات، وعلم النفس الاجتماعي / المؤسسي، وكذلك النظرية والأسلوب الخاصين بتقدير العلاقة بين الذات والسياق، والفوارق في القيادة من حيث الثقافة والجنس، وصنع القرار، والنتائج المتعلقة بالعملية. حازت الدباغ شهادة الدكتوراه في علم النفس من جامعة أكسفورد، وذلك لقاء أطروحتها التي حملت عنوان «النساء العاملات في العربية السعودية: دراسة للشدة والرخاء». وقد حصلت على شهادتها الجامعية الأولى من جامعة هارفارد، حيث تخرجت بدرجاتٍ ممتازة في اختصاص علم النفس.
- **ماكس هـ. بازрман:** هو أستاذ كرسي جيس أيزيدور شتراوس في مجال إدارة الأعمال لدى مدرسة هارفارد للأعمال. عمل سابقاً في: مدرسة هارفارد كيندي: قسم علم النفس، ومعهد العلوم الاجتماعية الكمية، ومركز جامعة هارفارد المعني بالبيئة، وبرنامج التفاوض. وهو مؤلف، ومشارك في التأليف، ومحرر لستة عشر كتاباً وأكثر من مئة وثمانين مقالة بحثية أو فصلاً بحثياً. نال ماكس عام 2003م جائزة إيفريت مندلسون للتميز في الإشراف، وذلك من مدرسة خريجي الفنون والعلوم في جامعة هارفارد لعام 2006م. ونال أيضاً جائزة «إنجاز الحياة» من برنامج معهد آسبن للأعمال والمجتمع.
- **هيندرم. كاروزو:** هي مرشحة السنة الخامسة للدكتوراه في السلوك المؤسسي وعلم النفس الاجتماعي في جامعة هارفارد. وقد جاءت إلى هذا البرنامج

حاملة خبرة إدارية مبكرة في الشركات المتعددة الجنسية البادئة حديثاً، حيث سحرتها القضايا التي يواجهها الأفراد القادمون من خلفيات مختلفة عندما يحاولون التعاون معاً. وإنّها الآن تستكشف سواءً في بحوثها المستقلة أو في بحوثها المشتركة، أساليب التعبير والفهم والتفاوض لهويات مختلفة، إضافة إلى الأدوار الحرجة التي تؤديها في نجاح التعلّم التعاوني والإبداع وصنع القرار. ويركّز بحثها الحالي على السلوك المناطقي وإرضاء الذات بوصفهما عائقين أمام التعاون بين الجماعات المختلفة.

- **كاندي كاسليري. سينغلتون:** هي المسؤولة الأولى عن الإدماج والتنوع في برنامج (UPMC)، وهو مشروع للصحة العالمية بقيمة سبعة بلايين دولار. وقد عملت في السابق مسؤولة رئيسة للتنوع لدى موتورولا، وشركة سان مايكرو سيستمز. وهناك ابتكرت كاندي نموذج الإدماج المتكامل، وهو نموذج لتكامل الأنظمة لدى الانتقال من شركات ذات عمليات تنوع تقليدي تقودها موارد بشرية إلى عمليات تكامل في العمل تنقل المسؤولية بشأن تحقيق ثقافة اشتمالية إلى الموظفين كافة. وقادت كاندي في شركة زيروكس، فرقاً تعمل في العمليات وتطوير الموظفين، واكتسبت هناك خبرة واسعة في المبيعات وتسويق المنتجات والتدريب وإدارة المبيعات أيضاً. حيث نالت كاندي شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة بيبيردين، ونالت أيضاً شهادتها الجامعية الأولى من يوسي بيركلي.
- **جون ف. دوفيدو:** يعمل جون حالياً أستاذاً لعلم النفس في جامعة ييل. وقبل ذلك كان أستاذاً في جامعة كونكتيكت، وجامعة كولغيت حيث كان أيضاً عميداً للكلية. وهو محرر مجلة ونشرة علم نفس الشخصية وعلم النفس الاجتماعي: العلاقات بين الأشخاص وعمليات الجماعات. وعمل أيضاً محرراً مشاركاً في مجلة عمليات الجماعات والعلاقات بين الجماعات. وهو يعمل حالياً محرراً مشاركاً في مجلة مسائل وسياسات اجتماعية. تتناول اهتمامات دوفيدو البحثية إنتاج الصور النمطية والتعامل والتمييز، وكذلك السلطة الاجتماعية وأشكال التواصل غير الشفهي، إضافة إلى الغيرية والمساعدة. ويحمل جون

دوفيدو وشهادتي الماجستير والدكتوراه في علم النفس الاجتماعي من جامعة ديلاوير.

- **كريس إيرنست:** يعمل مديراً للبحث في مركز القيادة الإبداعية. ويتركز عمله على تطوير القدرات القيادية عبر الحدود العالمية المتنوعة. وبوصفه باحثاً، فإنه يكتب كثيراً في القضايا الدولية وينشرها، وألف عدداً من الكتب، منها: «نجاح المدير العالمي الجديد: كيف يمكن العمل عبر المسافات والبلدان والثقافات؟». وعمل كريس أيضاً في وظائف خارج الحدود في آسيا وأوروبا. وقاد فرقاً متعددة الثقافات، وأنشأ وسهّل تجارب قيادية من أجل عملائه من المؤسسات في مختلف أنحاء العالم. ويحمل كريس شهادة الدكتوراه في علم النفس الصناعي والمؤسساتي. وهو مقيم في سنغافورة حالياً.
- **يعمل صموئيل ل. جيرتنر** أستاذاً لعلم النفس في جامعة ديلاوير. حيث تتضمن اهتماماته البحثية العلاقات بين المجموعات، مع التأكيد على الفهم والحد من التحيز، والتمييز والعنصرية. إضافة إلى أنه كان عضواً في مجلس محجري مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، ونشرة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، وعمليات الجماعة والعلاقات بين المجموعات. وقد حصل جيرتنر، في بحثه مع جون ف. دوفيدو، على منحة من مكتب البحوث البحرية، ومن المعاهد الوطنية للصحة العقلية، ويحصل حالياً على منحة من المؤسسة الوطنية للعلوم. وهو يحمل شهادة البكالوريوس من كلية بروكلين، وشهادة الدكتوراه من جامعة مدينة نيويورك: مركز الخريج.
- **مارك جيرزون:** زميل مميز في معهد الشرق والغرب، ورئيس مؤسسة الوسطاء. وهو مؤلف كتاب القيادة من خلال الصراع: كيف ينجح القادة في تحول الاختلافات إلى فرص (مطبعة هارفرد للأعمال). يؤكد في مشروعاته الحالية على تطوير القادة عبر الحزبين في الولايات المتحدة، والقيادة الأكثر فاعلية للزعماء الوطنيين في العالم. حديثاً، أسس شراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير «مختبر القيادة العالمية» الذي يعمل على التصميم الأمثل لبيئة صنع القرار.

- **س. أليكساندر هاسلام**؛ أستاذ علم النفس الاجتماعي التنظيمي في جامعة إكسيتير. إضافة إلى أنه المحرر السابق للمجلة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي، ويعمل حالياً عضواً في مجلس إدارة التحرير لعشر مجلات دولية من ضمنها العقل العلمي الأمريكي. يؤكد من خلال عمله في كليات جامعة إكسيتير وكليات أخرى على دراسة الهوية الاجتماعية في مساقها الاجتماعي والتنظيمي من خلال أحدث كتبه؛ علم النفس في المنظمات: منهج الهوية الاجتماعية (الطبعة الثانية، سيج، 2004) إضافة إلى أنه عضو في المعهد الكندي للبحث المتقدم، وحاصل على جائزة كيرت لوين. EASP.
- **رونالد هيفيتز**؛ المحاضر الكبير في القيادة العامة للملك الحسين بن طلال في أثناء وجوده في مدرسة هارفارد كينيدي، وهو المدير المؤسس لمركز القيادة العامة. تناولت بحوثه كيفية بناء القدرة على التكيف في المجتمعات، والأعمال، وفي المجالات غير الربحية. طُبع من كتابه «القيادة دون إجابات» أكثر من ثلاث عشرة طبعة، وقد نُقل إلى كثير من اللغات. وشارك مع مارتي لينزكي في تأليف الكتاب الأكثر مبيعاً؛ القيادة على المحك: البقاء حياً عبر أخطار القيادة. يعمل رونالد هيفيتز مستشاراً بصورة مكثفة في الولايات المتحدة وفي الخارج. إنه خريج جامعة كولومبيا، ومدرسة هارفارد الطبية، ومدرسة هارفارد كينيدي.
- **يحمل مايكل أ. هوج** شهادة الدكتوراه من جامعة بريستول، وهو أستاذ علم النفس الاجتماعي في جامعة كليرمونت للدراسات العليا، وبروفسور فخري في جامعتي كنت وكوينزلاند. إضافة إلى أنه زميل في جمعية الدراسة النفسية للقضايا الاجتماعية، وجمعية الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، وجمعية علم النفس الغريبة، إضافة إلى أكاديمية العلوم الاجتماعية في أستراليا. ترتبط بحوثه في عمليات المجموعات، والعلاقات بين المجموعات، والهوية الاجتماعية، ومفهوم الذات، بصورة وثيقة بتطور نظرية الهوية الاجتماعية. نشر مئتين وستين كتاباً، وفصلاً من كتاب، ومقالة تناولت الموضوعات السابقة. وهو محرر مشارك في مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي. وهو مؤسس مشارك لمجلة عمليات

المجموعة والعلاقات بين الجماعات، إضافة إلى أنه محرر مستشار لبرنامج ساج لعلم النفس الاجتماعي.

- **جولاندا جيتين؛** أستاذة لعلم النفس الاجتماعي في جامعة كوينزلاند. تتناول بحوثها عمليات المجموعة والعلاقات بين المجموعات؛ وبصورة خاصة عضوية المجموعة الهامشية، والانحراف ضمن المجموعة، والقيادة، والتأثير المعياري والمطابقة، ووسم الهويات، والعلاقة بين تغير الهوية والصحة النفسية. يدعم هذه البحوث منح وهبات من مجلس البحوث الاقتصادي البريطاني (ESRC)، ومجلس البحث الأسترالي، وزمالة منتصف العمل المهني في جامعة كوينزلاند. وفي عام 2004، منحتها جمعية علم النفس البريطانية مدالية سبيرمان. وهي تعمل حالياً محرراً مشاركاً في مجلتي؛ مجلة علم النفس الاجتماعي البريطانية، ومجلة علم النفس الاجتماعي.

- **روزابيث مووس كانتر** تحمل أستاذية كرسي إيرنست ل. أربوكل في مدرسة هارفارد للأعمال، حيث تتخصص في الإستراتيجية، والابتكار، والقيادة من أجل التغيير. وهي محرر سابق لدورية هارفارد للأعمال، إضافة إلى أنها مؤسس كرسي جامعة هارفارد لمبادرة القيادة المتقدمة. وقد أنعم عليها في عام 2001 بجائزة أكاديمية الإدارة المهنية المتميزة لمساهماتها العلمية في الإدارة. وهي تعمل مستشارة لشركات كبرى، ومؤلفة لسبعة عشر كتاباً، وكان آخرها، أمريكا ذات المبادئ: ست فرص لتصبح أمة قادرة على العمل مرة أخرى، والكتب الأكثر مبيعاً هي: الثقة، والطراز العالمي، وعندما تتعلم العمالة الرقص، وخبراء التغيير، ورجال ونساء الشركات الكبرى.

- **إيريت كينان؛** رئيسة مركز المسؤولية الاجتماعية في جامعة حيفا. وهي صاحبة كتاب فاز بجائزة يتحدث عن الناجين من الهولوكوست. وتدرس إيريت العدالة الاجتماعية في جامعة حيفا. وتتناول اهتمامات بحثها: الهولوكوست، والذاكرة الجمعية، والمسؤولية الاجتماعية، والتعايش، والقيادة. وهي تنشر مقالاتها في المجالات العلمية وفي وسائل الإعلام الاجتماعي ضمن هذه التخصصات. تعمل كينان في عددٍ من مجالس إدارة مراكز البحوث والمؤسسات غير الحكومية. وقد

كانت المديرية المؤسسة لمركز رابين للدراسات الإسرائيلية في تل أبيب، وهي أيضاً مديرة البحوث والتخطيط الإستراتيجي في الوكالة اليهودية. تحمل إيريت شهادة الدكتوراه في التاريخ من جامعة تل أبيب.

- **رودريك م. كريمير:** هو أستاذ كرسي ويليام كيمبال للسلوك المؤسساتي في مدرسة ستانفورد للأعمال. وقد ألف أكثر من مئة مقالة علمية نشرها في كبرى المجالات، ومن بينها: مجلة علم نفس الشخصية، وعلم النفس الاجتماعي، ومجلة أكاديمية الإدارة، ومجلة هارفارد للأعمال. وشارك أيضاً رودريك في كتابة عدد كبير من الكتب، من بينها: «التفاوض في السياق الاجتماعي»، و«علم نفس الذات الاجتماعية»، و«السلطة والنفوذ في المؤسسات»، و«علم نفس القيادة»، و«الثقة وعدم الثقة ضمن المؤسسات». وقد نشر حديثاً كتاب «الثقة المؤسساتية». ويعمل كريمير مدرساً زائراً في عددٍ من المؤسسات، من بينها: جامعة أكسفورد، وجامعة هارفارد، ومعهد هوفر.
- **مارغريت كروشييك:** تدرس مارغريت من أجل نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي من جامعة نيويورك. وقد تلقت الزمالة البحثية من مؤسسة العلوم الوطنية لبحوث الخريجين. حصلت مارغريت على شهادة الماجستير بدرجة الشرف من جامعة فرجينيا حيث تضمنت دراستها: الأنثروبولوجيا، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، واللسانيات، والعلوم السياسية. وقد عُدَّ ذلك كله مكونات شهادتها ذات التخصصات المتنوعة. تستقصي بحوثها آليات الإيديولوجيا السياسية لدى الأفراد والثنائيات والجماعات، وآثارها في العمليات الجارية. وهي تُدرِّس أيضاً كلاً من النتائج السياسية وغير السياسية، بما في ذلك: سلوك الاقتراع، ومقاومة الاضطهاد، والدعم المقدم إلى المؤسسات والسلطات السياسية، وهيكلية التمثيلات العقلية للجماعات في المجتمع لدى الفرد. وهي مهتمة خاصةً بتحديد الظروف التي يمكن في ظلها ضبط الهويات والقيم المشتركة لتجنب حالات الاستعصاء والانقسام الإيديولوجي بين أنصار الجهات المختلفة، وتشجيع التعاون بين الجماعات المستقطبة في المجتمع.

- **إبريل كونزي:** هي نائبة رئيس البرامج في مؤسسة «إنترفيث يوث كور». وكان لتأملاتها في العمل بين الشباب الذين يعتنقون أشكالاً مختلفة من الإيمان أثرٌ مهم في الشباب في مختلف أنحاء العالم. ولها بحوث منشورة في كثيرٍ من الدوريات، مثل: «ريفيو آند إكسبوزيتور»، و«نظرة بين الأديان»، و«مجلة باز»، و«نقطة المصدر»، و«إيقاظ الروح»، و«إلهام الروح». وتأتي حصيلتها المهنية من ميدان القيادة الشبائية، وبناء المجتمعات القاعدية، والتطوير المؤسسي. وهي أيضاً مؤسس مجلس إدارة «جمعية كريب» ورئيسها، وهي مؤسسة تركز على إيجاد ثقافة رجال الأعمال الاجتماعية بين شباب شيكاغو. تخرجت إبريل في كلية كارلتون، ومدرسة أليز العامة في شيكاغو. وقد أطلق عليها في العام الماضي اسم «صانع التغيير لهذا العام في مدرسة أليز العامة في شيكاغو».
- **ماريكا ج. لامورو:** ذهبت ماريكا إلى جامعة فرجينيا للتقانة لنيل شهادتها الجامعية الأولى، ثم إلى جامعة ميامي في أوهايو من أجل درجة الماجستير، ثم إلى جامعة ديلاوير للحصول على شهادة الدكتوراه التي ركزت فيها على علم النفس الاجتماعي. وفي الوقت الحالي، تعمل ماريكا محاضرة في جامعة جورجيا الحكومية. وتتمثل اهتماماتها البحثية الأساسية في العثور على طرق من أجل تخفيف التحيز بين الجماعات المتباينة، وذلك عن طريق المشروعات والتدخلات القائمة على أساس المجتمع المحلي. أمّا ما يأتي بعد ذلك في اهتماماتها البحثية فهو فهم الاختلافات النفسية الثقافية.
- **فرانك مولز:** محاضر مشارك في مدرسة العلوم السياسية والدراسات الدولية بجامعة كوينزلاند في أستراليا. وتشمل اهتماماته: الحوكمة المتعددة المستويات، وسياسة الهوية، والقومية، والإقليمية، والمواطنة، ونظرية الهوية الاجتماعية، ونظرية التصنيف الذاتي، إضافة إلى تحليل السياسات العامة وأنماط الحوكمة والحوكمة العليا. تهدف بحوثه إلى تعميق فهمنا للطرق الخفية التي يُنجز التكامل الأوروبي بوساطتها تحولات في المشهد السياسي المحلي لدى الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. وعلى نحو أكثر تحديداً، فإن أبحاثه تتناول كيفية وجود توترات المركز – المحيط واشتدادها في الدول الأعضاء بفعل التكامل الأوروبي،

وهذا ما يؤدي إلى جعل السياسيين المحليين والإقليميين ينغمسون في سياسات الهوية.

- **إيبو باتيل:** هو مؤسس «إنترفيث يوث كور» ومديرها التنفيذي. وهو أيضاً مؤلف كتاب «أفعال نابعة من الإيمان: قصة مسلم أمريكي، الصراع من أجل روح جيل». يحمل إيبو شهادة الدكتوراه في علم اجتماع الأديان من جامعة أكسفورد حيث درس اعتماداً على منحة رودوس. وهو يكتب أيضاً في مدونة «انقسام الإيمان» التي تهتم بالأديان لمصلحة واشنطن بوست، ويكتب في صحيفة شيكاغو تريبيون، وفي كلينتون جورنال، وكذلك في نشرة هارفارد ديفينتي سكول، والإذاعة العامة الوطنية. وقد ألقى كلمات في مبادرة كلينتون العالمية، وفي منتدى جائزة نوبل، وفي جامعات عدة من مختلف أنحاء العالم.
- **تود ل. بيتنسكي:** عمل تود على استكشاف ما يكمن خلف التسامح المجرد مع «الآخر». وقد استكشف بعمله في مشروع أوفيليا، المواقف الإيجابية بين الجماعات المتباينة: الظروف التي تتطور في ظلها هذه المواقف، وكيفية تكوينها لطرق تفكيرنا وشعورنا وسلوكنا. ويركّز بحثه الأخير على كيفية تمكّن القادة والقيادة من إحداث تأثير إيجابي في العلاقات بين الجماعات المتباينة. حصل بيتنسكي على شهادة جامعية في علم النفس من جامعة ييل، ثم شهادة الماجستير في علم النفس والدكتوراه في السلوك المؤسسي من جامعة هارفارد. وهو أستاذ مشارك للسياسات العامة لدى مدرسة هارفارد كيندي، ويعمل أيضاً بصفته مدير بحوث لدى مركز هارفارد للقيادة العامة.
- **مايكل ج. بلاتو:** هو أستاذ مشارك في قسم علم النفس في الجامعة الأسترالية الوطنية. وقد أعدّ ونشر بحوثاً تدرس تنوع الجماعات والعمليات بين الجماعات المتباينة، وفيها: القيادة والتأثير الاجتماعي؛ والعدالة التوزيعية والإجرائية والاستعادية؛ وسلوك المحاباة في جماعة نحن، وإدارة الهوية الاجتماعية. وتدرس بحوثه الحالية العمليات الاجتماعية النفسية ذات الصلة بالنزعة العنصرية الهامشية. ونشر مايكل عدداً كبيراً من المقالات في المجالات العلمية، مثل: «العلوم النفسية»، و«مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي»، و«المجلة

الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي». وقد فاز بعددٍ من الجوائز بوصفه أستاذاً، وكان رئيساً أيضاً لجمعية العاملين في علم النفس الاجتماعي في أستراليا.

- ستيفن د. ريتشر: يعمل ستيفن حالياً أستاذاً ورئيساً في مدرسة علم النفس بجامعة سانت أندروز. وهو محرر سابق للمجلة البريطانية لعلم النفس الاجتماعي، وعضو في المجلس الإداري للجمعية الدولية لعلم النفس السياسي. يتركز عمل ريتشر على العلاقة بين الهويات الاجتماعية والفعل الجمعي. وانطلاقاً من أعماله الأولى التي حللت طرق تكون الفعل الجمعي بوساطة الهويات الاجتماعية، صار الرجل أشد اهتماماً بالطرق التي تتيح للقادة والناشطين تكوين الهويات الاجتماعية من أجل تعبئة الفعل الجمعي. ومشاركته في هذا الكتاب هي جزء من كتابه «الذات والأمة» (سيج، 2001م)، وقد أنجزه بالتعاون مع نيك هوبكينز.

- لاتود روجرز: يعمل لاتود الآن للحصول على شهادة الدكتوراه في المشروع المشترك للسلوك المؤسسي وعلم النفس لدى جامعة هارفارد. ويستخدم بحثه المنهجية السلوكية من أجل فهم التواصل السياسي والتعبئة السياسية الفاعلين. يعمل لاتود حالياً مديراً تنفيذياً لـ «معهد المحللين» في واشنطن، دي سي.
- روبرت إ. روتبرغ: هو مدير برنامج النزاع بين الدول وحل النزاعات في مدرسة هارفارد كيندي بجامعة هارفارد، حيث يعمل أستاذاً مشاركاً في العلاقات العامة، ويُدرّس مادتين تتناولان القيادة. وهو أيضاً رئيس «صندوق السلم العالمي». وفي وقت سابق، كان روبرت أستاذاً للعلوم السياسية والتاريخ في معهد ماساشوستس للتقانة. وكان نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية بجامعة توفتس، ورئيس كلية لافاييت. وهو أيضاً مؤلف ومحرر لعدد من الكتب التي تتناول السياسات والقيادة في إفريقيا ومنطقة الكاريبي وآسيا. أمّا آخر أعماله فهي: «عندما تفشل الدول: حالات وعواقب» (2004م)، و«أكثر الأشياء سوءاً: التعامل مع الدول القمعية والمارقة» (2007م).

- نواه سيلفرمان: يعمل نواه منسقاً للمحتوى ضمن فريق «أوتريتش إيدوكيشن آند ترينينغ» في «إنترفيث يو ث كور». تخرّج نواه في «فاي بيتا كابا»، وهو يحمل شهادة

جامعية في الدراسات الدينية والعلاقات الدولية من كلية كونكتيكت، حيث كتب أطروحته الجامعية في بناء السُّلم بين الديانات المختلفة في إسرائيل وفلسطين. وقد عمل مع المؤتمر العالمي للأديان من أجل السلام في الأمم المتحدة، وكذلك لدى «جمعية العلاقة بين الأديان» في القدس، ومجلس برلمان أديان العالم في شيكاغو. وتضمّن عمله استقدام العاملين في برلمان أديان العالم الذي انعقد عام 2004م في برشلونة. نشأ نواه في شيكاغو، لكنّه ترعرع في جمعية «ك. أ. م. إيسايا إسرائيل» في الحي الجنوبي من هايد بارك.

- **آلان ب. سليفكا:** هو الرئيس المشارك في «هالسيون لإدارة الأصول»، ومديرٌ للاستثمار والأعمال الخيرية. عمل آلان في كثيرٍ من المؤسسات ومجالس إدارة المنظمات غير الربحية، من مثل: «مجموعة تيلي سيستمز الدولية»، و«بيغ آبل سيركس»، و«الكونجرس الأمريكي اليهودي»، و«مبادرة التعايش»، ومركز الديانات المختلفة في نيويورك». وهو أيضاً رئيس «مشروعات صندوق أبراهام» الذي شارك في تأسيسه عام 1989م ليكون المؤسسة الأولى والوحيدة غير الربحية المكرّسة لتعزيز التعايش بين يهود إسرائيل ومواطنيها العرب عن طريق دعم البرامج والمشروعات في إسرائيل. نال سليفكا شهادته الجامعية من جامعة ييل عام 1951م، ثمّ شهادة الماجستير من جامعة هارفارد عام 1953م. ونال شهادة الدكتوراه في الآداب الإنسانية بمرتبة الشرف من جامعة برانديز عام 2003م.
- **توم ر. تايلر:** هو أستاذ جامعي بجامعة نيويورك. وهو يدرّس في قسم علم النفس، وكلية الحقوق. تستكشف بحوثه آليات السلطة في الجماعات والمؤسسات والمجتمعات. وعلى نحوٍ خاص، فإنّه يدرس دور الأحكام المتعلقة بالعدالة أو عدم العدالة فيما يخص إجراءات الجماعة المتعلقة بتكوين الشرعية والتقييد والتعاون. ألف تايلر عدداً من الكتب، منها: «علم النفس الاجتماعي للعدالة الإجرائية» (1988م)، و«الثقة في المؤسسات» (1996م)، و«العدالة الاجتماعية في مجتمعات متنوعة» (1997م)، و«التعاون في الجماعات» (2000م)، و«الثقة في القانون» (2002م)، و«لماذا يطيع الناس القانون؟» (2006م).

- جيفري ييب: هو باحثٌ مشارك لدى مركز القيادة الإبداعية. وهو أيضاً مؤسسٌ شريك وعضو مجلس إدارة في مؤسسة هالوجين في سنغافورة. وله كتاب بعنوان «الشباب». إضافةً إلى أنه يكتب كثيراً في موضوعات تتصل بالقيادة الناشئة وتطوير القيادة. وقد عمل سابقاً مستشاراً لدى الحكومة السنغافورية، إضافة إلى كونه يدير ورشات عمل كثيرة في موضوع القيادة من أجل الطلاب والمربين في المنطقة. يتركز عمل جيفري حالياً على توثيق السُّبل والممارسات الخاصة لدى قادة الأعمال والحكومة في آسيا. وقد نال منحة فولبرايت، وحصل على شهادة الماجستير في التنمية البشرية وعلم النفس من جامعة هارفارد.